

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2006/2007



TRABALHO INDIVIDUAL DE INVESTIGAÇÃO

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

Quadro de Pessoal Civil da Força Aérea
“A Função Pública no seio da Instituição Militar”

Sérgio Manuel Silvestre da Cruz
CAP/ENGEL



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

QUADRO GERAL DE PESSOAL CIVIL DA FORÇA AÉREA
“ A Função Pública no seio da Instituição Militar”

CAP/ENGEL Sérgio Manuel Silvestre da Cruz

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Lisboa 2007



CAP/ENGEL Sérgio Manuel Silvestre da Cruz

Orientador: Tenente-Coronel Glicínio Fernandes

i



Agradecimentos

Sabendo que num estudo de investigação, mesmo que seja de âmbito individual, será sempre um conjunto de esforços, assim sendo, cabe-me aqui expressar os meus agradecimentos a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, comigo colaboraram na elaboração deste trabalho.



Índice

Introdução.....	1
1. O enquadramento da Gestão de Recursos Humanos do Pessoal Civil no âmbito da Administração Pública.....	5
a. Recrutamento e Selecção.....	5
b. Acolhimento e Integração.....	6
c. Funções e Actividades	7
d. Avaliação de Desempenho	8
e. Formação	8
f. Remunerações e Incentivos	9
g. Carreiras	10
h. Comunicação Interna.....	11
2. Motivação	12
a. Principais Teorias e Modelos sobre a Motivação	13
b. Teorias das Necessidades	13
3. Estudo dos Factores Motivacionais e Higiénicos do Grupo de Pessoal Administrativo.....	20
a. Perfil do Grupo de Pessoal Administrativo da Força Aérea.....	21
b. O modelo de análise do estudo	22
c. Resultados dos Factores Motivacionais.....	24
d. Resultados dos Factores Higiénicos	28
Conclusões.....	32
Bibliografia.....	36
Anexo A - Balanço Social na Administração Pública.....	A-1
Anexo B - Grupos de Pessoal da Administração Pública.....	B-1
Anexo C - Taxa de Ocupação do Quadro Geral do Pessoal Civil da Força Aérea	C-1
Anexo D - Recursos Humanos do Quadro Geral do Pessoal Civil da Força Aérea	D-1
Anexo E - Dados da caracterização do Grupo de Pessoal Administrativo da Força Aérea	E-1
Anexo F - Taxa de Absentismo do Quadro Geral do Pessoal Civil da Força Aérea.....	F-1
Anexo G - Guião das perguntas efectuadas nas entrevistas	G-1



Índice de figuras

Fig. 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow	15
Fig. 2 - Factores Satisfacientes e Factores Insatisfacientes como entidades separadas	18
Fig. 3 - Comparação dos Modelos de Motivação de Maslow e Herzberg.....	19

Índice de tabelas

Tabela 1 - Modelo de análise com base na Teoria dos Dois Factores de <i>Herzberg</i>	23
Tabela 2 - Quadro da descrição de Actividades e Tarefas	24



Resumo

Sendo a motivação um dos principais factores a ter em conta na área da Gestão dos Recursos Humanos, pela importância que assume no seio das Organizações, a existência de um Quadro Geral de Pessoal Civil na Força Aérea (QGPCFA), regido por um Estatuto diferente do militar, ganha relevo na discussão e análise desta matéria, pela sua particularidade e expressividade.

O presente trabalho tem como principal finalidade, compreender quais os factores que influenciam a motivação profissional de um dos maiores Grupos Profissionais que compõem o QGPCFA, o Grupo de Pessoal da Carreira Administrativa.

Para a elaboração do estudo, realizaram-se entrevistas a *funcionários Administrativos* colocados nos Serviços Departamentais das Forças Armadas, localizado no Complexo de Alfragide e, recorreu-se às principais teorias que explicam a motivação e o comportamento das pessoas no trabalho, designadamente, a Teoria dos Dois Factores de *Herzberg*, inserida nas Teorias das Necessidades.

De acordo com os dados obtidos, pode confirmar-se que os factores relacionados com o conteúdo do trabalho exercem impacto na motivação profissional dos *funcionários Administrativos* e os aspectos relacionados com o *contexto da Organização*, conduzem à sua insatisfação. Face aos resultados do estudo, recomendam-se algumas estratégias de intervenção ao nível dos Recursos Humanos que visam ultrapassar os obstáculos motivacionais e de satisfação identificados.



Abstract

Being motivation one of the main agents to have in consideration when talking about the Human Resources Administration area, due to the importance that it assumes in the breast of the Organizations, the existence of a General Board of Civil Personnel in the Air force (QGPCFA), governed by a different a Statute than the military, gains a special evidence in the discussion and analysis of this matter, for its particularity and expressiveness.

The main purpose of the present work is to understand which factors influence the professional motivation of one of the largest Professional Groups that compose QGPCFA, the Group of Administrative Career Personnel.

Concerning the elaboration of this study, a group of interviews have been gathered from the Administrative Personnel which are part of the Departmental Services of the Armed Forces, located in the Alfragide Compound Base supported by the main theories that explain the motivation and people's behaviour in the work, namely Herzberg's Two Factors Theory, included in the Needs Theory.

Now looking to the obtained data, it can be confirmed that the factors related with the content of the work exercise an impact in the employees' professional motivation and the aspects related with the context of the Organization, lead to their dissatisfaction.

Facing the results of the present study, some intervention strategies are recommended at the level of Human Resources that seek to cross the identified satisfaction and motivational obstacles.



Palavras-chave

ABSENTISMO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, BALANÇO SOCIAL, FORÇA AÉREA, FUNÇÃO PÚBLICA, FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS, GRUPO DE PESSOAL ADMINISTRATIVO, MOTIVAÇÃO, ORGANIZAÇÃO, PESSOAL ADMINISTRATIVO, PESSOAL CIVIL, QUADRO GERAL DE PESSOAL CIVIL DA FORÇA AÉREA, GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, SATISFAÇÃO.



Lista de abreviaturas e siglas

AP - Administração Pública

BS - Balanço Social

CAP - Contrato Administrativo de Provedimento

CT - Contrato de Trabalho

DL - Decreto-lei

DP - Direcção de Pessoal

DR - Decreta Regulamentar

FP - Função Pública

GRH - Gestão de Recursos Humanos

PC - Pessoal Civil

QGPCFA - Quadro Geral de Pessoal Civil da Força Aérea

RPC - Repartição de Pessoal Civil

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública



“As pessoas são os principais recursos utilizados por um dirigente; ele depende das suas acções para alcançar resultados. Por conseguinte, é-lhe importante compreender porque é que as pessoas se comportam de determinada forma.”

Newman & Warren

Introdução

O *Pessoal Civil* (PC) nem sempre fez parte da história das Organizações Militares. Estas, apenas integravam elementos militares, agrupados por características comuns, aos quais em tempo de guerra ou paz, competia ocuparem-se de todas as tarefas. O panorama só se alterou com a evolução tecnológica e com o surgimento de novas armas, o que veio impulsionar o aparecimento das mais diversas tarefas a nível técnico, administrativo e logístico.

Face aos actuais desafios da Força Aérea (FA), a gestão das pessoas e da sua motivação assumem-se como factores-chave essenciais para o sucesso da Organização. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma responsabilidade partilhada por diferentes órgãos, níveis e actores dentro das Organizações. Na prática, esta função compete a todas as chefias.

Relativamente à FA, sabe-se que desde 1952, ano em que se constituiu como ramo autónomo das Forças Armadas, integra efectivos de *Pessoal Civil*. Actualmente, em quase todas as áreas desta Organização, existem postos de trabalho preenchidos por civis que desempenham funções fundamentais de apoio aos serviços. Independentemente de pertencerem ao Quadro Geral de Pessoal Civil da Força Aérea (QGPCFA), todos os civis se regem por legislação própria, normas e regulamentos da Função Pública (FP), diferentes das dos Militares. Deste modo, dois mundos se complementam - o *Militar* e o *Civil* - em torno de um objectivo comum - “cumprir a missão” atribuída a este ramo das Forças Armadas.

O QGPCFA é o mais expressivo no seio da Organização, pois representa 93,6% do total de efectivos civis, conforme nos indicam os dados do último Balanço Social (2005). Entre outros Grupos Profissionais, encontra-se o Grupo Profissional da Carreira Administrativa. No quotidiano profissional, as funções desempenhadas por este Grupo são importantes para a Organização, pois delas depende o bom funcionamento da estrutura Administrativa. Não só a observação informal deste Grupo permitiu aferir alguns sinais de descontentamento, o que levou a intuir a existência de eventuais factores de desmotivação,



mas essencialmente, a consulta do Balanço Social (BS) de 2005. De acordo com este documento o Grupo de Pessoal da Carreira Administrativa, terceiro maior do QGPCFA, apresenta a segunda maior Taxa de Absentismo (4,26%). Colocada de parte a hipótese deste fenómeno se encontrar relacionado com o género, uma vez que outros Grupos igualmente compostos por elementos maioritariamente femininos como o da Saúde, apresentam uma Taxa de Absentismo claramente inferior (2,16%), presumiu-se, num primeiro momento, estar relacionado com as normas e regulamentos da FP. No entanto, a revisão da literatura permitiu equacionar outros cenários, eventualmente relacionados com a influência da Organização na motivação deste Grupo Profissional.

Embora a Taxa Absentismo na FA possa não ser considerada elevada face a outros contextos profissionais, a sua interpretação reveste-se do maior interesse, pois poderá permitir re(equacionar) estratégias potenciadores de melhores resultados para a Organização e, para as pessoas que nela trabalham.

Sendo que o estudo poderia ser extensível a todas as Unidades da FA, e a todos os Grupos Profissionais, a escolha recaiu sobre o Grupo de Pessoal Administrativo colocado nos *Serviços Departamentais das Forças Armadas*, localizado no *Complexo de Alfragide*, não só pelas razões anteriormente apresentadas, mas também, devido à rentabilização dos recursos económicos, temporais e de acesso às fontes. O facto do Complexo de Alfragide ser a Unidade Militar que actualmente reúne o maior número de *funcionários Administrativos*, permitiu conciliar uma boa fonte de análise com questões de ordem prática.

Neste contexto, constituiu-se como objectivo geral do trabalho: *Compreender a motivação profissional do Grupo de Pessoal da Carreira Administrativa do Pessoal Civil da Força Aérea*. Este objectivo decompõe-se em três objectivos específicos:

- Caracterizar o Grupo Profissional Administrativo da FA;
- Identificar os factores que motivam o Grupo Profissional Administrativo da FA;
- Delinear estratégias de intervenção ao nível da GRH que permitam ultrapassar obstáculos motivacionais.

A elaboração deste estudo procurou seguir o Método de Investigação em Ciências Sociais, proposto por R. Quivy e L. V. Campenhoudt (1992), com vista a responder à seguinte pergunta de partida, baseada na Teoria dos Dois Factores de Herzberg: “*Que factores influenciam a motivação dos funcionários da Carreira Administrativa do Quadro Geral de Pessoal Civil da Força Aérea?*”



A partir da pergunta de partida foram desenvolvidas as perguntas derivadas:

- 1) As práticas de Gestão dos Recursos Humanos da Função Pública exercem alguma influência sobre a motivação do *Pessoal Civil* da Carreira Administrativa da FA?
- 2) Os *funcionários* do Grupo de Pessoal Administrativo do QGPCFA encontram-se satisfeitos com a Organização?
- 3) Os *funcionários* da Carreira Administrativa encontram-se motivados no exercício das suas funções?

Após a elaboração da problemática procedeu-se à construção do modelo de análise, para dar resposta à pergunta de partida e derivadas. Assim, foram criadas as seguintes hipóteses de trabalho:

- Hipótese 1 - *Os Factores Motivacionais exercem impacte sobre a motivação do Grupo Profissional Administrativo do QGPCFA; e*
- Hipótese 2 - *Os Factores Higiénicos conduzem à insatisfação do Grupo Profissional Administrativo do QGPCFA.*

Na construção do modelo de análise foram identificados dois conceitos contidos nas hipóteses, nomeadamente: os *Factores Motivacionais* relacionados com a dimensão *conteúdo do trabalho* e, os *Factores Higiénicos*, relacionados com a dimensão *contexto de trabalho*. Os Factores Motivacionais representam as *variáveis ambientais* que envolvem o ambiente de trabalho, e que provocam a satisfação das pessoas: *Trabalho em si; responsabilidade; progresso; crescimento; realização pessoal; reconhecimento e status*. Os Factores Higiénicos representam as *variáveis intrínsecas* ao trabalho ou à tarefa e, evitam a insatisfação: *Relações interpessoais; supervisão; políticas administrativas; políticas organizacionais; segurança no cargo; condições físicas no trabalho; salário e vida pessoal*. Os indicadores das respectivas variáveis poderão ser observados no capítulo três (Tabela 1), aquando da apresentação do modelo de análise.

A operacionalização do tema obedeceu aos seguintes procedimentos:

- Pesquisa bibliográfica a trabalhos relacionados com o tema; estudos realizados na área; legislação vigente; documentos e informações facultados pela Direcção de Pessoal - Repartição de Pessoal Civil (RPC) e consultas na Internet;
- Realização de entrevistas exploratórias a interlocutores privilegiados tendo em vista uma análise mais cuidada e estruturação da informação. Entrevistou-se o Chefe da RPC e o Jurista especializado na área do PC da Organização;



- Definição e estruturação do modelo de análise com base na Teoria dos Dois Factores de *Herzberg*;
- Realização de entrevistas a dez *funcionários Administrativos*, num universo de 74 elementos, colocados nos Serviços Departamentais das Forças Armadas, localizado no Complexo de Alfragide. Para a recolha da amostra, solicitou-se uma listagem de todos os *funcionários Administrativos* distribuídos pelas respectivas Categorias Profissionais. Os elementos foram seleccionados aleatoriamente, tentando respeitar o critério da proporcionalidade (número de entrevistas vs Categoria Profissional) e o número de entrevistas obedeceu ao critério de saturação. Foi ainda garantida a confidencialidade na realização das entrevistas; e
- Por fim, procedeu-se à análise e tratamento da informação recolhida nas entrevistas, de forma a confirmar ou infirmar as hipóteses iniciais.

Quanto à organização do estudo, considerou-se articulá-lo numa sequência lógica que permita responder à pergunta de partida e suas derivadas. Assim, o mesmo irá ser composto em três capítulos:

No primeiro capítulo, serão definidos alguns conceitos necessários à compreensão da Gestão de Recursos Humanos do *Pessoal Civil* da FA, no âmbito da Administração Pública.

No segundo capítulo, serão abordadas as principais teorias sobre a motivação e comportamento no trabalho que serviram de suporte à realização deste trabalho.

No terceiro e último capítulo, será tratada e analisada a informação recolhida no trabalho de campo, resultado das entrevistas aplicadas aos *funcionários da Carreira Administrativa* do QGPCFA.

E, por fim, será apresentado um resumo das principais *conclusões* decorrentes do trabalho realizado, bem como algumas *recomendações* consideradas importantes para eventuais (re)orientações ao nível das decisões de Gestão.



1. O enquadramento da Gestão de Recursos Humanos do Pessoal Civil no âmbito da Administração Pública

A maioria do *Pessoal Civil* na Força Aérea é Funcionário Público e ocupa um lugar permanente no Quadro Geral de Pessoal Civil da Força Aérea¹, regendo-se, como qualquer civil da Administração Pública (AP), pelo Estatuto da Função Pública (FP). Desta forma, estão sujeitos às mesmas prerrogativas do resto do pessoal da AP. Partindo desta premissa, apresentam-se neste capítulo as principais características das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH).

A título de enquadramento refere-se que a GRH tem como principal finalidade a melhoria permanente da contribuição produtiva das pessoas para a concretização dos objectivos da Organização. Na prática, a GRH contribui para o aumento da produtividade de duas formas: (i) *Directa* - aplicando métodos, técnicas e instrumentos que desenvolvem o potencial de resposta das pessoas, dirigem os seus comportamentos para os objectivos da Organização, reforçam a motivação e reduzem os custos com o pessoal; (ii) *Indirecta* - melhoram a qualidade de vida no trabalho, com impacto na satisfação e nos resultados. A GRH é um processo que se inicia com o recrutamento e só se conclui, quando os candidatos admitidos se ajustam aos seus postos de trabalho e se integram na realidade psicossocial da Organização. Este processo de integração é, cada vez mais, reconhecido como determinante na satisfação, no sucesso profissional dos titulares e na produtividade do trabalho.

a. Recrutamento e Selecção

Para que qualquer Organização cresça de forma desejada e, sobretudo, evolua conforme os objectivos estratégicos a alcançar, tem que dispor de pessoas com as características necessárias. Para tal, o recrutamento constitui-se como o meio fundamental de obtenção das candidaturas para os lugares que a Organização necessita de preencher.

O recrutamento dos civis na FA, consiste no conjunto de operações tendentes à satisfação não só das necessidades de pessoal, como também das expectativas profissionais dos seus *funcionários* e *agentes*. É através de um Concurso (DL n.º 204/98, de 11 de Julho) que se faz o recrutamento para o QGPCFA, este deverá obedecer aos princípios de liberdade de candidatura, de

¹ C.f. Anexo C - Taxa de Ocupação do QGPCFA.



igualdade de condições e de oportunidades para todos os candidatos. Este Concurso visa possibilitar em simultâneo o *Recrutamento Interno* e *Externo*. Pode classificar-se:

(i) Quanto à origem dos candidatos, em:

- *Externo* - aberto a todos os indivíduos;
- *Interno* - aberto a *funcionários* ou *agentes* que, a qualquer título, exerçam funções correspondentes a necessidades permanentes.

(ii) Quanto à natureza das vagas em:

- De *ingresso* - visa o preenchimento de lugares das Categorias de base;
- De *acesso* - visa o preenchimento das Categorias intermédias e de topo das respectivas Carreiras.

Após o processo de recrutamento, dá-se início à selecção dos *funcionários* propostos a concurso, onde se avalia o potencial de cada candidato, através da análise das suas aptidões, de provas de conhecimento, testes psicológicos e entrevistas, consoante os métodos definidos nos concursos, com o objectivo preencher uma função ou posto de trabalho, tendente ao aumento da eficiência e do desempenho do pessoal.

b. Acolhimento e Integração

A admissão de um novo colaborador é um momento de grande importância para qualquer Organização e para o próprio indivíduo, e consiste na integração dos *funcionários* na cultura da Organização, mediante a sua apresentação e do grupo de trabalho, bem como, as actividades a desenvolver.

No âmbito da FP, a Relação Jurídica de Emprego entre o Funcionário Público e a Administração inicia-se com base numa *nomeação* ou num *contrato*.

A *nomeação*, confere ao nomeado a qualidade de *funcionário*. É um acto unilateral da Administração, cuja eficácia está condicionada à aceitação por parte do nomeado, pelo qual se preenche um lugar do Quadro, assegurando o exercício profissionalizado de funções próprias do serviço público com carácter de permanência.

O *contrato* de pessoal é um acto bilateral, nos termos do qual se constitui uma relação de trabalho subordinado, podendo revestir a forma do Contrato



Administrativo de Provisamento (CAP) ou Contrato de Trabalho (CT) em qualquer das suas modalidades.

No âmbito da FP, o acolhimento e integração dos *funcionários* pretende ajustá-los mais facilmente à cultura organizacional, informando-os dos direitos e deveres em vigor, de acordo com o tipo de contrato que realizam, fornecendo-lhes e situando-os no *contexto de trabalho*, designadamente, através das funções e actividades a desempenhar.

c. Funções e Actividades

As funções que no âmbito da Administração directa do Estado podem ser objecto de CT são definidas por Decreto-Lei.

Um Grupo de Pessoal² é definido por um conjunto de *funcionários* cuja constituição está relacionada com o tipo de serviço da Administração. As funções de cada Grupo podem ser classificadas segundo os seguintes critérios: (i) A actividade global a que se reportam; e (ii) A complexidade e qualificação que as funções exigem.

De acordo com o primeiro critério, classificam-se em: Direcção e Chefia; Técnica; Administrativa e Auxiliar.

A Direcção, Chefia e Técnica abrangem tarefas de orientação, coordenação e controlo das actividades dos Departamentos Administrativos e das Unidades Orgânicas, em que estes se dividem. As funções Técnicas abrangem tarefas que implicam um determinado conhecimento específico para a sua realização. As funções Administrativas traduzem-se num conjunto de tarefas de apoio instrumental necessário ao funcionamento dos órgãos e serviços da administração. As funções Auxiliares incluem tarefas de apoio elementar e englobam um enorme leque muito diferente entre si.

Para o segundo critério as funções são de concepção, de aplicação e de execução. As funções de concepção exigem um grau de qualificação superior (licenciatura), e são exercidas com grande autonomia. As de aplicação podem requerer grau superior de conhecimentos e são desempenhadas com autonomia moderada, enquadradas em directivas gerais. As funções de execução têm por base

² C. F. Anexo B - Grupos de Pessoal da Administração Pública.



directivas bem definidas, exigindo qualificações diversas (habilitações mínimas/formação específica) que variam, conforme as tarefas a realizar.

Também de acordo o DL n.º 248/85, de 15 de Junho, os Grupos de Pessoal tipificados no Regime Geral, encontram-se dispostos por ordem decrescente de complexidade e de nível de habilitações necessárias para o seu exercício, e são os seguintes: Pessoal Dirigente; Pessoal Técnico Superior; Pessoal Técnico; Pessoal Profissional; Pessoal Administrativo; Pessoal Auxiliar e Pessoal Operário.

Os *funcionários Administrativos* da FP, desenvolvem funções ao nível de expediente, arquivo, secretaria, contabilidade, processamento de dados e aprovisionamento, tendo em vista assegurar o funcionamento dos órgãos incumbidos da prestação de bens e serviços.

d. Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é um “processo complexo que combina a definição e comunicação de objectivos de *performance*, sua orientação, revisão, *feedback* aos colaboradores, acompanhado de medidas correctivas para diminuir as dificuldades no alcance dos níveis de desempenho” (Caetano, *et al.*, 1999:120). Trata-se, assim, de um “instrumento de gestão que, a ser devidamente utilizado, permitirá identificar desequilíbrios funcionais, deficiências organizacionais, responsabilizar o pessoal e os dirigentes e criar um clima de exigência, de mérito e de transparência na acção dos serviços”, tal como preconizado no novo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), segundo o DR n.º 19-A/2004, de 14 de Maio.

O SIADAP concretiza-se na avaliação das seguintes componentes: (i) Objectivos; (ii) Competências comportamentais, e (iii) Atitude pessoal.

A avaliação de Desempenho fornece elementos essenciais para melhorar a definição de funções e ajustar a formação às necessidades dos titulares, abrir oportunidades de Carreira e retribuir as contribuições individuais ou de equipa.

e. Formação

Por formação pode entender-se, o conjunto de “actividades que visam a aquisição de conhecimento, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de



profissões, em qualquer ramo de actividade económica”³. A formação pretende responder a dois objectivos essenciais: (i) Adaptar as pessoas às mudanças (p.e., introdução de uma nova tecnologia, alterações no modo de organizar o trabalho, entre outras) e (ii) Criar condições na Organização para que as alterações sejam concretizáveis. As acções de Formação podem incidir em diferentes áreas, entre as quais, a gestão (p.e., formação em recursos humanos, qualidade e logística), a formação técnica (p.e., formação em tecnologias informáticas e línguas), comportamental (p.e., relações interpessoais, trabalho de equipa e liderança) e organizacional (p.e., análise do trabalho e programas de qualidade).

O actual Código de Trabalho considera que todos os *funcionários* “devem” realizar formação, considerando que “investir” na formação, torna-se hoje em dia um factor essencial para as Organizações. A formação promove a empregabilidade das pessoas (através do aumento de competências), sendo uma ferramenta fundamental para os processos de mudança e para a melhoria do desempenho organizacional.

f. Remunerações e Incentivos

O sistema de recompensas é um “conjunto de instrumentos alinhados com a estratégia da Organização, de natureza material (económicas) e imaterial (não-económicas), que constituem a contrapartida da retribuição prestada pelo *funcionário* aos resultados de negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Câmara, 2000:87).

Na FP, os princípios gerais do sistema retributivo estão previstos no Decreto-Lei n.º 184/89, de 2 de Junho. Este sistema é um conjunto formado por todos os elementos de natureza pecuniária, ou outra, que são ou podem ser percebidos, periódica ou ocasionalmente, pelos *funcionários* e *agentes* por motivos de prestação de trabalho. O sistema pode ser composto pela remuneração base; por prestações sociais e subsídio de refeição; e por suplementos, de acordo com as Categorias e Escalões dos *funcionários*.

³ COMISSÃO INTERMINISTERIAL PARA O EMPREGO (2001). *Terminologia de Formação Profissional*, DGEFP, Lisboa.



g. Carreiras

O conceito de Carreira pode assumir diferentes significados - desenvolvimento profissional, ocupação profissional, sequência de funções/tarefas e de experiências profissionais ao longo da vida (Boislandelle, s/d).

No contexto organizacional, a Carreira pode ser entendida enquanto o conjunto de funções desempenhadas por uma pessoa ao longo do seu percurso profissional. As Carreiras podem ser analisadas através de dois movimentos: (i) Horizontais (assentes nos conceitos de polivalência e rotação de postos de trabalho), e (ii) Verticais (assentes na progressão através de níveis hierárquicos).

A FP assenta, essencialmente, num sistema de Carreiras. É pela inserção nesta que os trabalhadores da Administração exercem a sua actividade, detendo uma posição na hierarquia da Administração, numa expectativa de acesso a posições superiores àquelas em que se situam. A classificação das Carreiras baseia-se em dois critérios distintos: (i) O Regime que lhes é aplicável (Regime Geral ou Regime Especial); e (ii) O modo como são estruturadas (verticais, horizontais ou mistas).

As Carreiras do Regime Geral são aquelas cuja estrutura e desenvolvimento são uniformes, quaisquer que sejam os serviços ou organismos em que prestam actividade os respectivos funcionários e, bem assim, as áreas específicas em que se insira o seu trabalho concreto. Comungam do mesmo Estatuto, tanto administrativo e disciplinar como remuneratório, isto é, regem-se pela Lei Geral da FP.

As Carreiras do Regime Especial integram apenas pessoal cujas funções são específicas de um Grupo Profissional especializado e inserido numa Carreira criada para o efeito. Regem-se por Estatuto próprio, aplicando-se às mesmas a Lei Geral apenas no respeitante ao que não estiver previsto no seu Estatuto.

A admissão numa Carreira faz-se, em regra, pela Categoria⁴ mais baixa, observados os normativos em matéria de Recrutamento e Selecção, e o Acesso (mudança de Categoria) faz-se por Promoção⁵. A Progressão (mudança de Escalão no âmbito da mesma Categoria) é automática, dependendo apenas do tempo de

⁴ A *Categoria* é a posição que os funcionários ocupam no âmbito de uma Carreira, fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função, com referência à escala salarial da FP (DL n.º 248/85, de 15 de Junho).

⁵ A *Promoção* é o acto através do qual é possível um funcionário progredir na sua Carreira e só há lugar à Promoção de *Pessoal Civil* quando nas respectivas Carreiras existirem vagas.



permanência em cada Escalão e da atribuição de classificação de serviço não inferior a "regular".

- **Mobilidade**

Cabe à FA assegurar a mobilidade profissional e territorial dos seus *funcionários* e *agentes*, com o objectivo de otimizar o aproveitamento dos seus efectivos. A *mobilidade* entre os serviços dos *funcionários* e *agentes* da AP faz-se de acordo com a Lei n. 53/2006, de 7 de Dezembro. A mobilidade opera-se mediante instrumentos de mobilidade geral e de mobilidade especial.

Os instrumentos de mobilidade geral incluem a transferência, a permuta, a requisição, o destacamento, a afectação específica e a cedência especial. Para a mobilidade especial são utilizados os instrumentos de reafectação e de reinício de actividades.

h. Comunicação Interna

O sistema de comunicação interna da Organização consiste num conjunto de estruturas, iniciativas e acções inter-relacionadas com vista ao desenvolvimento e manutenção de uma identidade informacional, de espírito crítico transversal à Organização e de melhoria das relações entre os seus actores. Assume um carácter de transversalidade, na medida em que passa pela relação e interacção entre todos os actores da Organização (vertical e horizontal) e atinge todos os níveis de funcionamento dos diversos sistemas da Organização.

Os meios de comunicação a desenvolver podem assumir diferentes finalidades e formas, entre as quais se destacam com maior ênfase na melhoria da comunicação, as reuniões periódicas, que consistem numa ferramenta de planeamento, resolução de problemas e de melhoria contínua da Organização.

Sem comunicação os colaboradores não sabem o que os colegas fazem, a gestão não recebe as informações necessárias e os chefes não podem dar instruções. A coordenação do trabalho é impossível. Quando a comunicação é eficaz, ela tende a incentivar melhor desempenho e satisfação no trabalho. As pessoas compreendem melhor as suas actividades, sentindo-se mais envolvidas com elas e, conseqüentemente, mais integradas nos objectivos da Organização.



Em síntese, a maioria do *Pessoal Civil* da FA é Funcionário Público estando, por isso, regido pelo Estatuto da FP. Neste contexto, a GRH é “observada” através de diferentes práticas (o recrutamento e selecção, as actividades e funções, a avaliação de desempenho, as remunerações e incentivos, a formação, a gestão de Carreiras e a comunicação interna), todas elas inter-relacionadas e com efeitos no desempenho individual e, consequentemente, no desempenho da FA.

Tendo presente a finalidade da GRH de melhorar continuamente a contribuição das pessoas para a concretização dos objectivos da Organização e considerando o contexto normativo aplicável aos recursos humanos na AP, o maior paradoxo para a gestão das pessoas na FA coloca-se, actualmente, ao nível da aplicação desses mesmos normativos, em conjugação com os objectivos e interesses da Organização e das pessoas que nela trabalham, exigindo por isso, uma reinvenção da gestão ao nível da aplicação dos normativos em cooperação com os *funcionários*, através de um diálogo permanente.

2. Motivação

A palavra motivação vem do latim “*movere*”, o que significa “mover”. A motivação é então, aquilo que é susceptível de mover o indivíduo, de o levar a agir para atingir algo (o objectivo) e de lhe produzir um comportamento orientado⁶.

Existem diferentes posições relativas às teorias e modelos sobre a motivação, particularmente visíveis quando se analisa as várias correntes de pensamento ao longo dos temas.

De acordo com várias abordagens teóricas, a motivação dos indivíduos no trabalho, é possivelmente, uma das tarefas mais desafiantes que se colocam diariamente a um líder e às Organizações. Uma análise sumária das diversas perspectivas, permite identificar entre outras, as Teorias das Necessidades. No âmbito deste trabalho, serão aprofundadas a Teoria de *Maslow* e sobretudo a Teoria de *Herzberg*, uma vez que nela se baseia o modelo de análise deste estudo.

Perceber os vectores propiciadores da motivação e a sua influência no comportamento de quem trabalha é uma tarefa árdua e incessantemente discutida desde a

⁶ O autor *Idalberto Chiavenato* defini-a como um estado íntimo que leva uma pessoa comportar-se de maneira a assegurar o alcance de determinado objectivo ou a integrar-se numa actividade para satisfazer necessidades pessoais. (Chiavenato, 2000: 284).



antiguidade. A complexidade da gestão motivacional reside na unicidade da cognição humana, o que implica estilos de comportamento e factores motivadores diferentes.

A compreensão da dinâmica cíclica da motivação é essencial ao administrador que procure alcançar os objectivos da Organização e a realização das necessidades individuais dos seus subordinados. O papel do líder na condução de pessoas, e na construção de um ambiente percebido e desejado pelos *funcionários* é, deste modo, fundamental.

a. Principais Teorias e Modelos sobre a Motivação

As teorias procuram identificar as necessidades que são comuns a todos os indivíduos. Assim, já na era do pensamento filosófico da antiguidade, como posteriormente a este, surgiram diferentes teorias que, em geral, dão resposta ao dinamismo comportamental próprio dos seres vivos, mas sobretudo do ser humano. Essencialmente, podem considerar-se quatro tipos de teorias sobre a motivação. Num primeiro tipo agrupam-se as *Teorias das Necessidades*, baseadas no pressuposto de que a melhor forma de explicar a motivação é através da satisfação das necessidades dos indivíduos. Um dos maiores contributos nesta vertente de pensamento deve-se a *Abraham Maslow*, que desenvolveu o conceito de Hierarquia das Necessidades. Nas Teorias das Necessidades importa ainda referir as *Teorias de Herzberg, Alderfer (ERG) e McClelland*. Além das Teorias das Necessidades, interessa também sublinhar a existência de outras Teorias Comportamentais da Administração, as Teorias da Cognição, com relevo para a *Teoria da Equidade*, a *Teoria do Reforço*, e a *Teoria das Expectativas*, integrando-se nesta a *Teoria de Vroom* e o *Modelo de Porter e Lawler*.

Entendemos que para este trabalho, das teorias atrás afluídas, as de *Maslow* e *Herzberg*, são as que mais se adequam ao nosso estudo, dando relevo à Teoria dos Dois Factores de *Herzberg*, uma vez que o nosso modelo de análise se baseia nela.

b. Teorias das Necessidades

As Teorias das Necessidades como explicação do processo de motivação colocam o enfoque nas necessidades internas das pessoas e, nos comportamentos que resultam do esforço para reduzir ou satisfazer essas necessidades.

Na gestão das Organizações é conveniente encontrarem-se soluções compensatórias quando as necessidades não podem ser satisfeitas, pois as



frustrações, para além dos efeitos negativos no desempenho dos trabalhadores, podem acumular tensões que conduzem a situações de agressividade ou apatia, sempre prejudiciais. Deve ainda ter-se presente que os estados de equilíbrio são sempre transitórios. Uma vez satisfeita uma necessidade, outra emerge gerando novo estado de tensão e desequilíbrio que se mantém até à sua satisfação.

A explicação da motivação com base na satisfação das necessidades tem que ver fundamentalmente com a *Motivação Intrínseca*, isto é, a motivação relacionada com a auto-realização da pessoa. Para Gooch e McDowell esta motivação é definida como “...uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à acção. E esses impulsos são considerados como os representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Esse equilíbrio nunca é alcançado; e a satisfação nunca é plena, pois é exactamente o desequilíbrio orgânico e/ou psicológico que impulsiona o ser humano procurar aquilo que seja capaz de saciar as carências existentes, naquele preciso momento. Quanto maior for o estado de carência, maior será a motivação existente, fazendo assim com que a necessidade seja sinónimo de motivação. O não atendimento destas necessidades ameaça a integridade física e psicológica do indivíduo, há uma quebra no equilíbrio homeostático do organismo” (Gooch e McDowell, 1988: 51).

Nas Organizações, este tipo de motivação pode ser ilustrado através de um *funcionário* que tem uma determinada função que lhe permite uma auto-realização, proporcionando-lhe, desta forma, a elevação de sua auto-estima. Quando isso acontece, a sua eficiência é comprovada e produz resultados dos quais superam a expectativa da Organização.

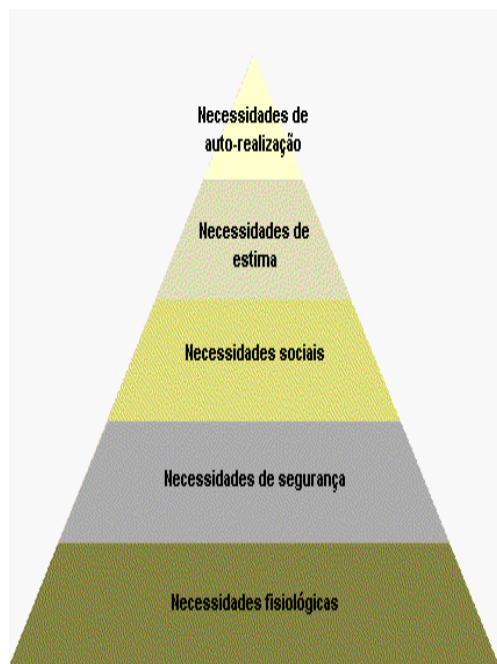
Por outro lado, a *Motivação Extrínseca* é orientada por uma recompensa esperada ou uma satisfação de carácter exterior. Em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da “Linha Comportamentalista” propõem que o interesse dos *funcionários* pelas recompensas externas tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório, como por exemplo, um louvor, bônus salarial, um prémio de produção, melhorias na estrutura física da Organização, etc.

- **Teoria das Necessidades de Maslow**

A Teoria das Necessidades do psicólogo norte-americano, consultor de empresas e professor universitário em Massachussets, *Abraham Maslow* assenta fundamentalmente nos seguintes pressupostos:

- As necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, regra geral, não exercem influência no comportamento do indivíduo - *Princípio da Dominância*;
- As necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia;
- As necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis inferiores àquele na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas - *Princípio da Emergência*.

Segundo este autor, as necessidades humanas, encontram-se organizadas e dispostas em níveis, segundo uma hierarquia de importância e influência. Essa hierarquia costuma representar-se segundo uma pirâmide - *Pirâmide das Necessidades de Maslow* (Chiavenato, 2000: 254), conforme ilustrado na Fig. 1.



- ***Necessidades Fisiológicas***: constituem o primeiro nível das necessidades humanas, consideradas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual, etc.;
- ***Necessidades de Segurança***: constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de protecção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. Surgem no comportamento quando as Necessidades Fisiológicas estão relativamente satisfeitas;

Fig. 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow



- ***Necessidades Sociais:*** têm que ver com a afeição, a inclusão nos grupos, a aceitação e aprovação pelos outros. Dentro das Necessidades Sociais encontram-se as necessidades de associação de participação e de aceitação, por parte das pessoas, não só na troca de amizades, como de afecto e amor;

- ***Necessidades de Estima:*** são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, prestígio e consideração. Incluem ainda, o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, e dependência e autonomia; e

- ***Necessidades de Auto-realização:*** são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Referem-se à realização do potencial de cada indivíduo, à utilização plena dos seus talentos.

Para *Maslow*, um indivíduo nunca se encontra completamente satisfeito quanto às necessidades de um qualquer nível. Uma determinada necessidade só se evidencia como prepotente, quando as de nível inferior, na hierarquia se encontram satisfeitas em elevado grau. Então um líder que tenha como objectivo motivar os seus subordinados deve ter em atenção o grau de satisfação das suas necessidades, nomeadamente quais são as que, dadas as circunstâncias, se revelam prepotentes. De facto, *Maslow* leva-nos a concluir que a média dos indivíduos dá maior ênfase às Necessidades Sociais e de Estima, uma vez que as Necessidades Primárias (Fisiológicas e de Segurança), de uma maneira geral, se encontram satisfeitas.

Sendo esta teoria vastamente reconhecida por muitos gestores, há que referir que muitos autores criticam o facto de na sua Pirâmide apresentar um número elevado de categorias, sugerindo, dois ou três níveis, em vez de cinco e, também quanto à sua ordem na hierarquia, considerando que pode não ser a mesma para todo e qualquer indivíduo.

Na realidade, nem todos os indivíduos conseguem chegar ao topo da Pirâmide das Necessidades. Alguns chegam a preocupar-se com as Necessidades de Auto-realização; outros ficam pelas Necessidades de



Estima; outros somente pelas Necessidades Sociais, enquanto grande parte acaba preocupada exclusivamente com as Necessidades de Segurança e Fisiológicas, sem que consigam satisfazê-las adequadamente.

- **Teoria das Necessidades de Herzberg (Teoria dos Dois Factores)**

Frederick Herzberg, psicólogo e consultor americano, professor de Administração da Universidade do Utah, formulou a “Teoria dos Dois Factores” na década de cinquenta para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Distingue-se da Teoria de *Maslow*, na medida em que *Herzberg* identifica somente duas classes de factores que no seu entender são os mais importantes para analisar o comportamento das pessoas no trabalho:

- Factores Higiénicos ou Factores Extrínsecos; e
- Factores Motivacionais ou Factores Intrínsecos.

Os **Factores Higiénicos** são os “factores que impossibilitam que uma pessoa esteja insatisfeita com o seu trabalho, mas que não contribuem directamente para a satisfação no trabalho” (Lockwood e Jones, 1994: 53), sendo estes: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem dos seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e directrizes da Organização, o clima de relacionamento entre a Organização e os *funcionários*, os regulamentos internos, etc.

São factores de contexto que estão fora do controle das pessoas, e que se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. Era costume os *Factores Higiénicos* serem utilizados na motivação dos funcionários: o trabalho era considerado uma actividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário apelar aos prémios e incentivos salariais, à supervisão e às políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, aos incentivos externos aos indivíduos, em troca do seu trabalho. No entanto, as pesquisas de *Herzberg* revelaram que os *Factores Higiénicos* quando são capazes de reduzir ou anular a insatisfação, não conseguem conduzir à satisfação das pessoas, pois contribuem apenas para a prevenção de problemas, e por isso, se denominam profiláticos. Encontram-se relacionados com o contexto do trabalho. Por estarem mais

relacionados com a insatisfação, *Herzberg* também os denominou de *Factores Insatisfacientes*.

Por sua vez, os *Factores Motivacionais* relacionam-se não só com o conteúdo do trabalho, como também com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Estes factores estão sob o controle da pessoa, pois estão interligados com aquilo que ela faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual. Com isto, perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executava, e criavam um efeito de "desmotivação", provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. O efeito dos *Factores Motivacionais* sobre as pessoas é profundo e estável. Quando estes são bons provocam a satisfação nas pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação. Por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos, *Herzberg* também os denominou de *Factores Satisfacientes*, conforme apresentado na Fig. 2 (Chiavenato, 2000: 258).

(-) Não satisfação (Neutros)	<u><i>Factores Motivacionais</i></u>	(+) Satisfação
(-) Insatisfação	<u><i>Factores Higiénicos</i></u>	(+) Não Insatisfação

Fig. 2 - Factores Satisfacientes e Factores Insatisfacientes como entidades separadas

Em suma, a “Teoria dos Dois Factores” revela-nos que:

- (i) A insatisfação no trabalho é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral desse cargo - *Factores Higiénicos*; e
- (ii) A satisfação no trabalho será função do seu conteúdo, ou das várias actividades que esse cargo pode proporcionar - *Factores Motivacionais*.

Em certa medida, os *Factores Higiénicos* de *Herzberg* podem ser comparados com as *Necessidades Fisiológicas*, de Segurança e Sociais de *Maslow*, e os *Factores Motivacionais*, às *Necessidades* de Estima e de Auto-realização, conforme Fig. 3 (Chiavenato, 2000: 260).

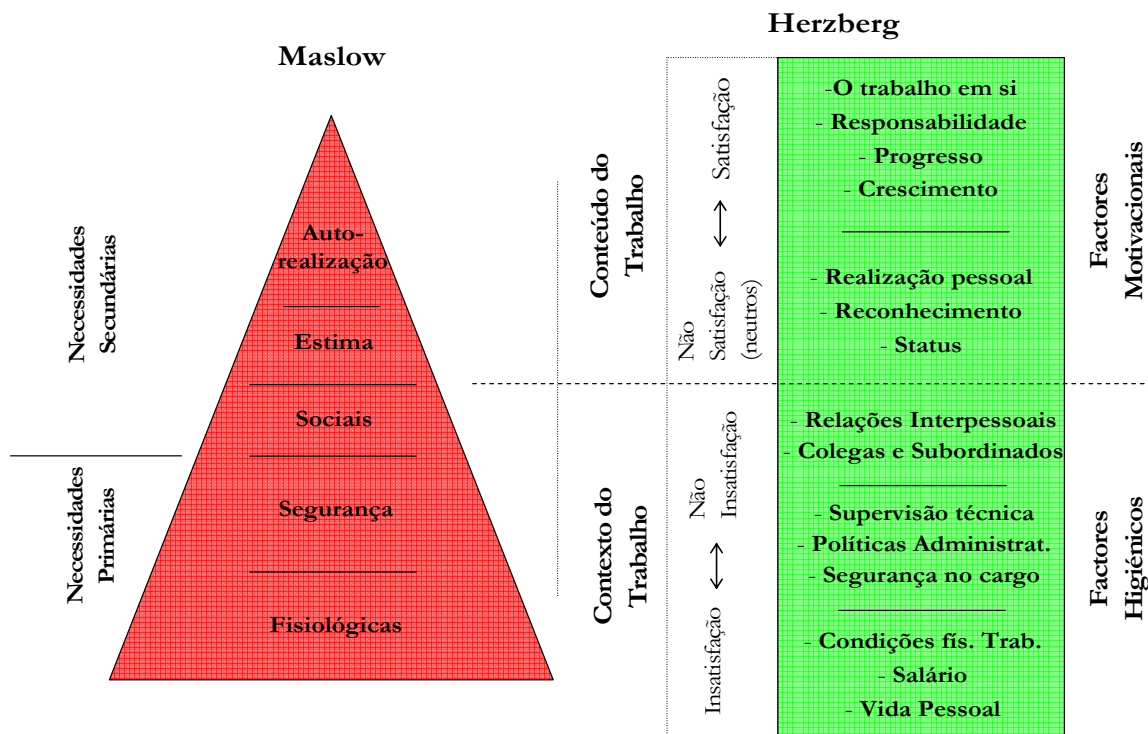


Fig. 3 - Comparação dos Modelos de Motivação de Maslow e Herzberg

O enriquecimento de tarefas provoca efeitos desejáveis, como aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absentismo (faltas e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade do pessoal (demissões de empregados). Contudo, pode gerar efeitos indesejáveis, como o aumento de ansiedade em face de tarefas novas e diferentes quando não são bem-sucedidas nas primeiras experiências, aumento do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados do trabalho nas novas tarefas enriquecidas, sentimentos de exploração quando a Organização não acompanha o enriquecimento de tarefas com o enriquecimento da remuneração, redução das relações interpessoais devido à maior concentração nas tarefas enriquecidas.

Apesar de também receber críticas, como por exemplo, quanto à sua subjectividade e grau de dificuldade na aplicação, esta teoria conseguiu surpreender pelo contributo prestado no conhecimento dos factores que orientam o comportamento humano no trabalho, razão pela qual se constituiu na nossa opção teórica, para responder à pergunta de partida.



Em síntese, a GRH reveste-se de um conjunto de níveis e formas de implementação, entre estas a perspectiva comportamental, que aborda os problemas relacionados com a motivação, aqui entendida como aquilo que “move” o indivíduo para atingir o objectivo e um comportamento.

No âmbito das Teorias das Necessidades, a explicação da motivação com base na satisfação das necessidades tem a ver, fundamentalmente com a *motivação intrínseca* (relacionada com a auto-realização da pessoa) e a *motivação extrínseca* (orientada para uma recompensa esperada ou numa satisfação de carácter exterior).

De entre as várias abordagens teóricas explicativas da motivação dos indivíduos no trabalho, destacaram-se nas Teorias das Necessidades, a de *Maslow* e a dos Dois Factores de *Herzberg*. Para *Maslow* as necessidades humanas encontram-se organizadas e dispostas em níveis, segundo uma hierarquia de importância e de influência das necessidades. Por seu lado, *Herzberg* distingue-se do anterior, na medida em que identifica somente dois factores que analisam o comportamento das pessoas no trabalho. Sendo estes, os Factores Higiénicos ou Extrínsecos (Insatisfacientes) e os Factores Motivacionais ou Intrínsecos (Satisfacientes). Na prática, a Teoria dos Dois Factores de *Herzberg*, revela-nos que a insatisfação no trabalho é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo (Factores Higiénicos), enquanto que a satisfação no trabalho será função do seu conteúdo, ou das várias actividades que esse cargo pode proporcionar (Factores Motivacionais).

3. Estudo dos Factores Motivacionais e Higiénicos do Grupo de Pessoal Administrativo

Este capítulo caracteriza o perfil do Grupo de Pessoal Administrativo, introduz o modelo de análise dos resultados do estudo e apresenta os resultados das entrevistas sobre a motivação no trabalho, realizadas a Pessoal da Carreira Administrativa, colocados no Complexo de Alfragide. Estes resultados serão decompostos, na apresentação dos *Factores Motivacionais* relacionados com o *conteúdo de trabalho*, e com os *Factores Higiénicos* relacionados com o *contexto de trabalho*, de acordo com o *modelo de análise*.



a. Perfil do Grupo de Pessoal Administrativo da Força Aérea

Neste ponto apresenta-se uma caracterização do Grupo de Pessoal Administrativo da FA, de acordo com os dados do Balanço Social (BS) de 2005, documento elaborado pela Repartição de Pessoal Civil (RPC) pertencente à Direcção de Pessoal (DP). O conjunto das variáveis de análise quantitativa deste BS, encontram-se disponíveis no Anexo E⁷, uma vez que importa somente realçar os principais pontos do perfil deste Grupo.

O Grupo de Pessoal da Carreira Administrativa da FA é caracterizado por uma Carreira Vertical, denominada por Carreira de Assistente Administrativo, sendo composta por três Categorias: Assistente Administrativo (14 efectivos), Assistente Administrativo Principal (44 efectivos) e Assistente Administrativo Especialista (186 efectivos), sendo esta última, o topo da Carreira na Organização.

O QGPCFA⁸, comporta 2613 lugares (ocupados somente 1301) repartidos por 8 Grupos de Pessoal⁹. Salientando-se o facto, do número de lugares vagos no Quadro ser muito superior aos lugares ocupados, na medida em que os militares têm vindo a colmatar estas vagas ao longo dos anos, e também pelo número de efectivos atribuído pela Portaria 227/91, de 21 de Março ter sido inflacionado. Assim, os Assistentes administrativos representam cerca de 17% dos **efectivos** existentes no QGPCFA, encontrando-se a grande maioria nas Unidades da FA na área metropolitana de Lisboa. Dos 372 lugares do Quadro Aprovado por Lei, estão ocupados 234 o que representa uma Taxa de Ocupação de cerca de 62% (Anexo C), decompostos em 203 mulheres e 31 homens.

O Grupo apresenta uma **estrutura etária** envelhecida, cerca de 51% de indivíduos (120 efectivos) têm idades superiores a 50 anos e cerca de 28% apresentam idades entre os 31 e os 44 anos;

A estrutura de **antiguidade** regista cerca de 70% de indivíduos com mais de 20 anos de serviço.

Em termos das **habilitações académicas**, cerca de 35% possuem nove anos de escolaridade e 27% detém 12 anos de escolaridade. Somente 4% possuem licenciatura ou bacharelato.

⁷ C.f. Anexo E - Dados da caracterização do Grupo de Pessoal Administrativo da Força Aérea, quadros n.º 1, 2, 5, 8 e 10.

⁸ C.f. Anexo C - Taxa de Ocupação do QGPCFA.

⁹ C.f. Anexo D - Recursos Humanos do QGPCFA.



No âmbito de **rotação** de pessoal, registou-se, no mesmo ano, 13 saídas de pessoal, na sua maioria por aposentação (11 efectivos).

As **mobilidades de horário** assentam essencialmente em horários rígidos, isto é, em horários que exigem um cumprimento da duração semanal do trabalho repartido por dois períodos diários, com horas de entrada e de saídas fixas idênticas, separados por um intervalo de descanso.

Ao nível do **absentismo**¹⁰, a taxa média dos Grupos é de 3,56%. O Grupo Administrativo apresenta-se em segundo lugar com 4,26% precedido do Grupo dos Auxiliares com 4,3%. Do total dos 8 Grupos existentes no QGPCFA, o Grupo Técnico (o mais pequeno) não revela absentismo, precedido pelo Grupo Técnico Superior com apenas 0,49%. No que respeita ao Grupo Administrativo, o maior número de ausências, num total de 3731 faltas ao trabalho, aparece essencialmente relacionado a motivos de doença (78%), seguido de assistência a familiares (7%) e em terceiro lugar, com maternidade e paternidade (4%). De referir ainda, que as doenças prolongadas e a existência de trabalhadores-estudantes, aparecem com uma percentagem de 3%. Os outros motivos encontram-se reunidos nos restantes 5%.

Em síntese, em 2005, o perfil do Grupo de Pessoal Administrativo da FA era composto por 17% (234) dos **efectivos** existentes no QGPCFA, compostos por 203 mulheres e 31 homens, na sua maioria localizados nas Unidades da FA da área metropolitana de Lisboa. O Grupo Profissional apresentava uma **estrutura etária** e uma **antiguidade** elevada a rondar, respectivamente, uma idade superior a 50 anos e um tempo de serviço de 20 anos. Em termos de **habilitações académicas**, 35% deste Grupo tem nove anos de escolaridade, 27% detém 12 anos de escolaridade e apenas 4% apresenta licenciatura ou bacharelato. No âmbito de **rotação** de pessoal e do **absentismo**, o Grupo registou 13 saídas por motivos de reforma e quanto à Taxa de Absentismo, a esmagadora maioria das ausências ao trabalho (78%) são justificadas por motivos de doença.

b. O modelo de análise do estudo

A partir da reflexão sobre a problemática do estudo, construíram-se as hipóteses de pesquisa, com base num modelo teórico já existente, o qual veio alicerçar a construção do modelo de análise para responder à pergunta de partida. Em termos do quadro teórico, não

¹⁰ C.f. Anexo F - Taxa de Absentismo do QGPCFA.



obstante o contributo da Teoria de *Maslow*, a escolha recaiu sobre a Teoria dos Dois Factores de *Herzberg*, por ser a teoria sobre a motivação/comportamento das pessoas no trabalho, que mais se adequa aos objectivos deste estudo. Assim, para posterior análise e tratamento da informação, recolhida através das entrevistas¹¹ efectuadas, foi desenvolvido o modelo de análise, como se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1 - Modelo de análise com base na Teoria dos Dois Factores de *Herzberg*

Conceitos	Dimensões	Variáveis (Componentes)	Indicadores	Questões
Factores Motivacionais <i>(Provocam a satisfação)</i>	Conteúdo do Trabalho	O trabalho em si	-Tarefas desempenhadas	- 8 - 11 - 13 - 14 - 18 - 20
		Responsabilidade	- Atribuição de tarefas com maior responsabilidade	
		Progresso	- Progressão na Carreira	
		Crescimento	- Enriquecimento de tarefas/desafios	
		Realização	- Valorização do apreço e reconhecimento do trabalho realizado	
		Reconhecimento	- Opinião sobre o reconhecimento por parte da Organização - Opinião sobre o reconhecimento pela chefia - Atribuição de Louvores	
		Status	- Valorização de um trabalho que confira prestígio e status	
Factores Higiénicos <i>(Evitam a insatisfação)</i>	Contexto de Trabalho	Relações Interpessoais	- Opinião sobre o relacionamento entre os civis e militares - Relacionamento no local de trabalho	- 4 - 5 - 6 - 7 - 9 - 10 - 11 - 12 - 15 - 16 - 17
		Supervisão	- Acompanhamento - Comunicação - Avaliação	
		Políticas Administrativas	- Interferência das políticas internas no desempenho da função	
		Políticas Organizacionais	- Qualidade do acolhimento	
		Segurança no cargo	- Tempo de vinculação ao QGPCFA	
			- Importância atribuída ao facto de ter um trabalho seguro (estabilidade profissional) - Motivos pessoais que conduziram ao Ingresso no QGPCFA	

¹¹ C.f. Anexo G - Guião das perguntas efectuadas nas entrevistas.



		Condições de trabalho	- Satisfação com as condições físicas e ambientais de trabalho	- 19
		Salário	- Adequação do vencimento à função	
		Vida pessoal	- Influência dos benefícios sociais no bem-estar	

c. Resultados dos Factores Motivacionais

Neste ponto será apresentada a análise dos resultados dos Factores Motivacionais (Satisfacientes), ou seja, aqueles relacionados com o *conteúdo de trabalho*, que incluem as tarefas desempenhadas e responsabilidades, o reconhecimento e *status*, a realização e progressão e finalmente o crescimento.

- **O trabalho em si e responsabilidade** (*Questão 8*)

Para aferir o conteúdo das funções e actividades realizadas pela Categoria dos *Administrativos*, no âmbito da descrição de funções, os entrevistados referem que as principais actividades e tarefas estão relacionadas com o *controlo*, o *apoio*, a *verificação* e a *redacção* de textos, como se observa na Tabela 2:

Tabela 2 - Quadro da descrição de Actividades e Tarefas

Actividades	Tarefas
Organização	- Planeamento de Escalas de Serviço
Controlo	- Controlo, manutenção e actualização de documentação técnica - Registo de verbas no controlo orçamental - Actualização e credenciação de pessoal - Controlo de Guias de Marcha - Actualização de Ajudas de Custo ao estrangeiro
Verificação	- Classificação, arquivo e registo de correspondência - Classificação de facturas - Consultas prévias a fornecedores
Apoio	- Atendimento telefónico - Venda e logística de material de fardamento ao público - Pagamento de facturas comerciais internacionais - Vendas de senhas de almoço
Redacção de textos	- Elaboração de Notas e Ofícios - Elaboração de contratos de prestação de serviços internacionais - Elaboração de trabalhos em Microsoft Office Word e Excel

Fonte: Dados recolhidos nas entrevistas aos *funcionários Administrativos*, Fevereiro de 2007.



A maioria dos entrevistados refere a realização de uma ou duas tarefas apresentadas na Tabela 2, existindo uma tendência para a especialização das tarefas de arquivo e as relacionadas com o trabalho contabilístico (controlo orçamental). Destaca-se que as actividades desenvolvidas ao nível da Organização são bastante reduzidas.

Ao nível da realização de tarefas, não parece existir uma distinção clara entre as três Categorias Administrativas, ou seja, os *funcionários* fazem todas as funções inerentes.

Em termos gerais, na FA os tipos de funções exercidos pelos *funcionários Administrativos* seguem o disposto na AP. No entanto, é comum vermos um Assistente Administrativo exercer funções apenas ligadas ao arquivo (organização, classificação, triagem e microfilmagem). É usual, encontrarmos este pessoal a desempenhar funções não só de secretaria, em que tratam de toda a correspondência que diga respeito a uma determinada área, numerando as Notas, Ofícios e faxes encaminhando-os para o respectivo destino, como também no apoio dos Comandantes das diversas Áreas e Comandos Funcionais.

Na generalidade, poder-se-á dizer que o *Pessoal Administrativo* exerce funções de natureza do controlo e de apoio nas várias áreas administrativas, e é raro encontrar-se alguém a exercer funções em mais que uma área. Em cada área de serviço, não existem tarefas de militares e tarefas de civis, mas sim do posto de trabalho - a única excepção reside nas tarefas de chefia, pois são sempre exercidas pelos militares.

- **Reconhecimento e Status** (Questões 11, 14 e 18)

Procurou-se saber qual a opinião que os entrevistados têm acerca do reconhecimento por parte da Organização, da Chefia e se já tinham sido distinguidos pelo seu desempenho. Em termos gerais as entrevistas revelam a existência de uma percepção negativa do civil na Instituição Militar, existindo nestes casos percepções de: “falta de integração”, “sentimentos de discriminação”, “inexistência da possibilidade de apresentação de ideias e sugestões de melhoria” e também de “sentimentos de desprezo e de desinteresse” por parte da Instituição Militar. Contudo, alguns *funcionários* apresentam uma percepção positiva do Funcionário Público no interior da Organização referindo que os mesmos se apresentam “reconhecidos” e “sentem-se como uma mais-valia para a FA”, embora



estes apontem a existência de alguns conflitos relacionais entre eles e a Classe de Praças (Especialistas) como o aspecto mais negativo.

Paralelamente, tentou-se perceber se os entrevistados sentem reconhecimento ao nível do desempenho e, em que medida tal facto poderá contribuir para o seu desempenho. Os resultados apontam a existência de louvores como um factor de motivação pessoal e profissional e que influencia o desempenho das funções, a atitude perante o trabalho (p.e., assiduidade) e a qualidade do serviço prestado. Funcionando, assim, o louvor como o reconhecimento público dos superiores hierárquicos pelo trabalho desenvolvido pelos civis, enquanto a “simples” distinção, de forma oral, apresenta-se, de acordo com os testemunhos, como uma forma de impacto nulo sobre a motivação.

Em síntese, poder-se-á dizer que os mecanismos de reconhecimento utilizados pelos militares (louvores) são um dos factores que mais influenciam os desempenhos dos civis e a sua motivação.

- **Realização, Crescimento e Progressão** (*Questões 13 e 20*)

Conclui-se nas respostas que os civis valorizam a realização profissional, o crescimento mediante o enriquecimento de tarefas e novos desafios e, a progressão na Carreira. Consideram que “têm poucas hipóteses de evoluir”, “que o acesso à Categoria de Chefe de Secção lhes é vedado, em virtude das chefias terem de ser militares”. Referem também a “existência de baixos conhecimentos informáticos entre outros”, assim como “a falta de abertura das chefias e da Organização” e a “monotonia e repetição de tarefas”, como os factores que mais pesam na sua desmotivação actual.

Os civis *Administrativos*, na sua maioria, não estão realizados na Categoria que se encontram inseridos, porém apontam como factores de *Realização* e *Crescimento* os seguintes itens:

- Aumentar os conhecimentos;
- Aumentar o número de cursos de formação;
- Participar no processo de tomada de decisão; e
- Realizar funções diversas e menos repetitivas.

Ao nível da *Progressão* na Carreira, o objectivo máximo é chegar ao topo da mesma, que é o de Chefe de Secção, situação que no QGPCFA é uma realidade



impossível, uma vez que esta posição está reservada somente aos militares. Assim, os *funcionários* civis nesta situação pretendem sair do QGPCFA. Porém, este facto não é completamente linear, dependendo da idade do *funcionário*, ou seja, os *funcionários* sénior (mais próximo da reforma) estão mais “acomodados”, enquanto os *funcionários* jovens, na Categoria de Especialista, pretendem continuar a progredir fora do QGPCFA, a que actualmente pertencem, significando isso, na prática, uma saída desse Quadro.

Das dez entrevistas realizadas, destaca-se apenas uma situação de satisfação com a realização profissional, relacionada com a possibilidade oferecida pelo QGPCFA de Reclassificação para uma Carreira superior.

Sabendo à partida das limitações na Carreira Administrativa na FA, tentou perceber-se como aqueles *funcionários* encaram a possibilidade de progredir somente até à Categoria de Assistente Administrativa Especialista. Assim, com as entrevistas foi possível concluir que os *funcionários* “não encaram bem a ausência da possibilidade de progredir até à função de chefia” e confirmou-se que, eventualmente, este poderá ser um factor condicionador de motivação. No entanto, este aspecto aparentou estar relacionado com a idade dos entrevistados, significando que quanto menor era a idade destes, mais expectativas existem em relação a uma possibilidade de saída do QGPCFA.

Em síntese, os principais factores de motivação relacionados com o *conteúdo de trabalho* são os que se apresentam de seguida:

- Ao nível das tarefas e responsabilidades, os *Administrativos* estão especializados em actividades relacionadas com o controlo, verificação e o apoio das chefias;
- Ao nível do reconhecimento e status, por um lado, poder-se-á dizer que os mecanismos de reconhecimento utilizados pelos militares (louvres) são um dos factores que mais influenciam o desempenho dos civis e a sua motivação. Por outro, o Grupo apresenta uma percepção negativa relacionada com a integração, a discriminação e a falta de abertura a ideias e sugestões, por parte das chefias; e
- Ao nível da progressão e crescimento são identificadas insatisfações relacionadas com a ausência de progressão vertical (no caso da chefia) e ao nível da realização, salienta-se a desmotivação relacionada com a



dificuldade de acesso a formação em diferentes áreas e com a monotonia e repetição das tarefas desenvolvidas.

d. Resultados dos Factores Higiénicos

Faz-se aqui uma análise aos resultados obtidos nas entrevistas relacionados com os Factores Higiénicos ou Extrínsecos (Insatisfacientes) do *Pessoal Administrativo*, colocado no Complexo de Alfragide, ou seja, aqueles relacionados com o *contexto de trabalho*, sendo estes decompostos em relações interpessoais e supervisão, políticas administrativas e organizacionais, segurança no cargo, condições físicas no trabalho, salário e vida pessoal.

- **Relações interpessoais e supervisão (Questão 17)**

Quanto à caracterização das relações interpessoais, observou-se que, em termos gerais, existem boas relações entre os civis e os militares na *Organização* e no *local de trabalho* existindo, no entanto, em algumas alturas, situações menos agradáveis relacionadas com a educação, passíveis de resolução, caso exista respeito por ambas as partes e atitudes de não discriminação.

Este quadro positivo das relações altera-se quando se caminha para o nível do relacionamento profissional, existindo aqui pouca abertura, por parte dos militares, à expressão de ideias, sugestões e opiniões, por parte dos civis, sendo este um dos aspectos com influência na motivação dos *Administrativos*.

Ao nível da supervisão, pode dizer-se, em termos gerais, que existe algum reconhecimento do desempenho dos *funcionários* pelos militares, embora sejam apontados alguns aspectos passíveis de melhoria, entre eles, a equidade nas avaliações e o diálogo mais eficaz com reflexos ao nível da melhoria do desempenho.

- **Políticas administrativas e organizacionais (Questões 9 e 16)**

Ao tentar perceber-se a qualidade do acolhimento dos *funcionários* no Quadro da Organização Militar, as principais respostas referem a existência de um bom acolhimento dos civis, por parte da FA, embora refiram que as regalias sócio-culturais poderiam ser alargadas ao PC, actualmente acessíveis apenas aos



militares, como é o caso dos Transportes Aéreos Militares, os Parques de Campismo e as Messes Militares.

Paralelamente, tentou perceber-se qual a opinião dos entrevistados sobre a influência das políticas internas, emanadas através de regulamentos e normas, no cumprimento da sua actividade. As respostas analisadas fazem denotar uma fraca influência das normas e regulamentos internos no desenvolvimento das actividades dos *funcionários Administrativos*.

A qualidade das actividades desenvolvidas depende mais das atitudes individuais dos funcionários (p.e., a responsabilidade) do que propriamente dos regulamentos internos. Embora os *funcionários* atribuam uma importância à existência de uma clarificação de funções para o adequado desenvolvimento das suas actividades. Significa isto, que a existência de normas internas, não constitui *per si*, um factor de motivação, mas perante a sua ausência, os funcionários podem sentir-se assolados por alguma “desorientação” no desenvolvimento das suas actividades, levando desta forma a uma insatisfação no trabalho.

- **Segurança no cargo** (*Questões 4, 5, 6 e 7*)

Para compreender a segurança no cargo tentou-se perceber o tempo de vinculação ao Quadro, a importância atribuída à estabilidade profissional e os motivos que conduziram ao ingresso. Relativamente ao período temporal de ingresso na FP e no QGPCFA, concluiu-se que o tempo médio de entrada para o Quadro da FP rondou os 26 anos e o tempo médio de entrada para o QGPCFA situou-se nos 23 anos, não existindo assim, um grande desfasamento entre a entrada para a FP e para o QGPCFA.

No que respeita às razões de integração no QGPCFA foram identificadas os seguintes aspectos que estiveram na origem desse ingresso: a segurança/estabilidade profissional; a estabilidade financeira; as regalias de assistência médica; o horário laboral; a possibilidade de progressão na Carreira Administrativa; local de trabalho próximo da residência; a existência de uma adequação entre remuneração e a função desenvolvida.

No conjunto das diferentes razões de ingresso destaca-se que a segurança/estabilidade profissional é a principal razão associada à maioria das integrações no QGPCFA.



- **Condições de Trabalho** (*Questões 12 e 15*)

Para aferir sobre as condições de trabalho tentou-se perceber se os entrevistados se encontravam satisfeitos com as condições físicas e ambientais, tendo sido concluído o seguinte:

- As condições de trabalho são razoáveis para o exercício da actividade profissional, existindo, no entanto, algumas carências de recursos humanos, financeiros e materiais; e
- As condições físicas e ambientais são boas, no caso das instalações novas ou remodeladas. Porém, as condições ambientais não são as melhores no caso das instalações mais velhas, nomeadamente, ao nível da higiene e limpeza e da refrigeração do ar.

- **Salário** (*Questão 10*)

Relativamente à satisfação com o salário auferido tentou-se apurar se os entrevistados o consideravam à sua função/cargo. As principais respostas estiveram relacionadas com o seguinte:

Os salários dos *Administrativos* são percepcionados como inferiores, quando comparados com o sector privado, revelando por isso uma clara insatisfação. Os entrevistados referem que para o conteúdo funcional estritamente administrativo o salário está adequado, no entanto, a insatisfação aumenta relativamente ao salário quando executam tarefas da esfera de outros cargos funcionais e que exigem maior responsabilidade, ou seja, o salário torna-se inadequado quando se desempenham actividades não previstas no seu conteúdo funcional.

- **Vida pessoal** (*Questão 9*)

Para perceber a satisfação pessoal dos *funcionários*, procurou-se apurar qual a influência dos benefícios-sociais (quer da FP quer da Organização Militar) no bem-estar. Concluiu-se que o principal benefício identificado como um contributo para o bem-estar, se encontra relacionado com a possibilidade de poder usufruir dos serviços do hospital da FA, para além da proximidade a este serviço.



Em síntese, para os Factores Higiénicos relacionados com o *contexto de trabalho* destacam-se as seguintes conclusões:

- Ao nível das relações interpessoais e supervisão, os *Administrativos* destacam, por um lado, a existência de boas relações pessoais com os militares, quadro este que se altera quando se avança para as relações profissionais, situação justificada pela falta de abertura das chefias. A supervisão exercida pelos militares é reconhecida como um factor de satisfação;
- Ao nível das políticas administrativas e organizacionais, os civis destacaram a qualidade do acolhimento pela FA, e salientam que existe uma fraca influência das normas e regulamentos no desenvolvimento do seu desempenho, estando este mais associado a características pessoais;
- Ao nível da segurança no cargo, a posição no QGPCFA é o aspecto de segurança e estabilidade mais distintivo para os *Administrativos*;
- Ao nível das condições físicas do trabalho, globalmente os civis referem a existência de condições razoáveis para o exercício da sua actividade profissional, existindo, no entanto, por vezes algumas carências de recursos (humanos, financeiros e materiais);
- Os salários são percebidos como inferiores, quando comparados com o sector privado, porém tornam-se desadequados, quando os *funcionários* percebem o desenvolvimento de actividades não enquadradas no seu descritivo funcional; e
- Em termos pessoais, a satisfação dos civis está muito relacionada com os benefícios associados à possibilidade de usufruir dos serviços hospitalares da Organização Militar.



Conclusões

Actualmente, em quase todas as áreas da Força Aérea existe *Pessoal Civil* que desenvolve funções de apoio aos seus serviços. Independentemente, de pertencerem ao Quadro Geral de Pessoal Civil da Força Aérea, todos os civis se regem por legislação da Administração Pública, diferente da dos militares. Com o objectivo de melhor compreender a relação entre estes dois mundos e contribuir para a melhoria organizacional procedeu-se ao desenvolvimento do presente estudo, cujo principal objectivo visou *compreender a motivação profissional do Grupo de Pessoal da Carreira Administrativa do Pessoal Civil da Força Aérea*.

No que respeita ao perfil do Grupo de Pessoal Administrativo da FA, podemos aferir que este é composto por 17% (234) dos **efectivos** existentes no QGPCFA, colocados nas Unidades da FA da área metropolitana de Lisboa. Este Grupo, maioritariamente feminino, apresenta uma **estrutura etária** e uma **antiguidade** elevada. Em termos de **habilitações académicas**, 35% do Grupo tem nove anos de escolaridade, 27% detém 12 anos de escolaridade, e apenas 4% possuem licenciatura ou bacharelato. No âmbito de **rotação** de pessoal e do **absentismo**, o Grupo registou 13 saídas por motivo de aposentação e uma Taxa de Absentismo de 4,26%, justificada essencialmente por doença.

Com a finalidade de responder à pergunta de partida “*Que factores influenciam a motivação dos funcionários da Carreira Administrativa do Quadro Geral de Pessoal Civil da Força Aérea?*” e suas derivadas, levantaram-se duas hipóteses de trabalho que vieram a ser confirmadas com base no modelo de análise, sustentado pela Teoria dos Dois Factores de *Herzberg*.

Concluiu-se que, de facto, os factores relacionados com o *conteúdo de trabalho* exercem impacto na motivação profissional e, os factores relacionados com o *contexto de trabalho* conduzem à insatisfação dos *funcionários Administrativos* do QGPCFA.

Percebeu-se que os *Administrativos* não estão motivados e os factores que mais contribuem para esta situação relacionam-se com o *conteúdo de trabalho* (tarefas monótonas e repetitivas centradas em actividades de apoio e verificação). Ao nível do reconhecimento percebem alguma discriminação. Quanto à realização e progressão na Carreira, destacam como principais factores de *não satisfação*, o facto de não poderem ascender à posição de chefia e sentem alguma falta de abertura a ideias e sugestões, por parte das chefias militares.



Ao nível dos Factores Higiénicos, relacionados com o *contexto de trabalho* e, capazes de reduzir ou anular a *insatisfação* embora não conduzam à satisfação, os mesmos estão relacionados com o seguinte: qualidade das relações interpessoais entre os civis e militares; segurança e estabilidade do cargo; qualidade do acolhimento da Organização; condições de trabalho.

Os resultados do estudo insinuam na prática três ideias-chave. A primeira, sugere que as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) são necessariamente *contingentes* a cada *indivíduo* e ao *tempo* e *espaço* em que são produzidas, ou seja, uma medida pode ter um impacto positivo num trabalhador num dado momento, mas mais tarde, noutras condições pode ter um impacto completamente contrário ao procurado. Uma segunda ideia evidencia que a motivação é um fenómeno complexo, uma vez que perante os mesmos estímulos, as respostas das pessoas são quase sempre de intensidade e sentido imprevisível. E por fim, a terceira ressalta que as interações e as relações dos responsáveis da Organização com os *funcionários* e as condições de trabalho são variáveis indispensáveis para que se possam desencadear outras políticas de GRH e de motivação.

Decorrente da auto-reflexão em torno do estudo realizado, reconhecem-se algumas limitações. Por se tratar de um estudo com características exploratórias, os dados recolhidos e analisados carecem de uma investigação alargada através de um inquérito por questionário, cuja amostra seja representativa de todos os *funcionários da Carreira Administrativa* colocados nas diferentes Unidades da FA. Os dados aqui apresentados não devem ser extrapolados para o total do universo. Acima de tudo, o estudo pretende contribuir com pistas para futuras investigações, que permitam (re)equacionar novos Modelos de Organização e da GRH da Força Aérea, mais adequados aos desafios que se colocam à Organização Militar, que ultrapassem o paradoxo da sua GRH, que é, por um lado, aplicar os normativos da FP e, por outro, conjugar os objectivos e interesses da Organização e das Pessoas.

Recomendações

De uma forma simplista, a motivação pode ser definida como a vontade de agir. Na verdade trata-se de um impulso que catalisa a acção, gera padrões de comportamento e determina os níveis de esforço que cada indivíduo está disposto a fazer. A motivação tem uma natureza eminentemente cognitiva, cruzando, por isso, interesses e as capacidades individuais.



Deste modo, os processos orientados para a elevação dos índices motivacionais humanos estão necessariamente relacionados com as especificidades que caracterizam cada indivíduo, pelo que desenvolver, instrumentalizar e aplicar um modelo único a todos os *funcionários* e, conseqüentemente, a todos os níveis hierárquicos da Organização dificilmente resulta. Pode, até num determinado momento resultar, mas não é seguro que num outro resulte. E porquê? Porque os interesses e as capacidades individuais são dinâmicos, alteram-se em função do tempo e do espaço. Compete, assim, às chefias ajustar e instrumentalizar as políticas de Recursos Humanos orientadas para o aumento dos níveis de motivação dos seus *funcionários*.

Neste quadro e após a análise da temática em estudo, apresentam-se de seguida algumas propostas que poderão sustentar as decisões ao nível da GRH e, eventualmente, contribuir para a resolução dos problemas identificados ao nível da motivação do *Grupo de Pessoal Administrativo da Força Aérea*:

- Apostar no desenvolvimento das competências dos *funcionários Administrativos*, através da actualização de conhecimentos, designadamente, ao nível das Tecnologias de Informação, como forma de melhorar o seu desempenho e os resultados organizacionais;
- Reforçar a qualificação de base dos *funcionários Administrativos*, recorrendo para tal à Iniciativa Novas Oportunidades (www.novasoportunidades.gov.pt) promovida pelo Governo, com o objectivo de elevar as qualificações dos portugueses, permitindo, desta forma, que o *Pessoal Administrativo* da FA possa elevar a sua escolaridade para o nível do 12.º ano ou superior, reforçando assim a sua auto-confiança e o seu estatuto na sociedade;
- Ter em conta nas relações inter-profissionais com os *Administrativos*, o seu envolvimento e participação no processo da tomada de decisão, tendo presente que, no contexto da Organização Militar, a decisão final será sempre assumida pelas chefias militares;
- Analisar mais aprofundadamente os estilos de liderança (de participação) e adoptar uma gestão mais adequada às necessidades e objectivos da Organização e dos *funcionários*;
- Conscientes da complexidade inerente à procura e implementação de uma solução assente em bases mais justas e equitativas, seria pertinente, que o novo sistema de avaliação de desempenho tendesse a reconhecer o *funcionário* de acordo com o seu



desempenho profissional, privilegiando a objectividade, a transparência dos critérios de avaliação (quantitativos e qualitativos) e o mérito profissional dos *funcionários*;

- Ao nível da Progressão na Carreira, dada a limitação imposta pelo Governo, da Progressão Vertical, seria importante equacionar possibilidades de Progressão Horizontal, através de um *enriquecimento* do conteúdo de trabalho, pela eliminação de tarefas mais simples e acréscimo de tarefas mais complexas relacionadas com uma maior criatividade, autonomia e responsabilidade, potenciadoras do desenvolvimento cognitivo (p.e., através de uma aposta clara no reforço de tarefas de concepção, organização, planeamento e avaliação), variáveis que prevêm reforçar os factores de motivação intrínseca e, consequentemente, reduzir o absentismo e rotação de pessoal;

- Na vertente organizacional será importante (re)equacionar as actividades e tarefas desenvolvidas pelos *Administrativos*, numa lógica de *processos de trabalho*, com identificação das actividades, definição de competências e indicadores de resultados necessários para uma maior eficácia e eficiência organizacional;

- Em termos de renovação do Quadro de Pessoal será importante equacionar o descongelamento de vagas, uma vez que a estrutura etária do Grupo Administrativo se encontra bastante envelhecida; e

- Reforçar os meios de comunicação existentes na Organização, entre os quais se destacam as *reuniões periódicas* ao nível das equipas, entre as chefias e os *Administrativos*, com o objectivo de planear, resolver problemas, construir soluções e maior envolvimento e participação dos *funcionários* nos objectivos da FA.

Em síntese, os principais desafios futuros da Gestão colocam-se ao nível do reforço das competências dos *funcionários* e na introdução de práticas de motivação que promovam uma maior e melhor qualidade no relacionamento entre as pessoas que compõem a Unidade Militar de Alfragide.

“O maior desafio que se vai colocar aos líderes no Século XXI consiste na sua capacidade para libertar a “massa cinzenta” existente nas Organizações.”

Warren Bennis



Bibliografia

Livros

ALFAIA, João (1985). *Conceitos e Fundamentos do Regime Jurídico do Funcionalismo Público*. Vol I, Livraria Almedina, Coimbra.

AMARAL, Diogo Freitas (1994). *Curso de Direito Administrativo*. 2ª ed, Vol I, Coimbra.

BOISLANDELLE, Henri (s/d). *Gestão dos Recursos Humanos nas PME* (Trad. Evaristo Santos). Rés, Porto, cap.IX.

CADILHA, Carlos (2001). *Legislação da Função Publica*. Coimbra Editora.

CAEIRO, Luís, OLIVEIRA, I. (1995). *Manual de Gestão de Recursos Humanos*. UCP, Dislogo, Lisboa.

CAETANO, A. (1999). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (Relatório Final). Dinâmica, Lisboa, cap.3.

CÂMARA, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. D. Quixote, Lisboa.

CARVALHO, Eduardo (2002). *O Balanço Social da Empresa - Uma Abordagem Sistémica*, Colecção Economia e Sociedade, Editorial Minerva, Lisboa.

CAUPERS, João, ALMEIDA António (1999). *Trabalhadores da Administração Publica Legislação*. Âncora Editora, Lisboa.

CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Gestão de Pessoas*. 13ª ed, Campus Editora, Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Edição Compacta, 2.ª Edição Revista e Actualizada, 9.ª Tiragem, Campus Editora, Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, Idalberto (2002). *Recursos Humanos*. 7ª ed, Atlas Editora, São Paulo.

DIAS, J. (2004). *Organizações Modernas - o factor humano*. Editora Sílabo, Lisboa.

FERNANDES, Helder (1992). *Caracterização da Estrutura da Administração Pública - Instrumentos e Técnicas de Gestão de Recursos Humanos*. INA, Lisboa.

HERZBERG, Frederik (1974). “*Motivation-Hygiene Profiles: Pinpoint what ails the organization*”, *Organizational Dynamics*, Vol. 3, n.º 2, pp.18-29.

HERZBERG, Frederik (2003). “*One more time: How do you motivate employees?*”, *Harvard Business Review*, Vol. 81, n.º 1, pp.87-96.



IQF (2006). *A Gestão de Pessoas em Portugal: tendências, qualificações e formação*. MTSS, Lisboa.

LOOCKWOOD, Andrew & Jones, Peter (1994). “ *People and the hotel and catering industry*”, London: Cassel Educational Limited.

MASLOW, Abraham H. (1943). “*A theory of human motivation*”, *Psychological Review*, Vol. 50, pp.370-396.

MASLOW, Abraham H. (1987). “*Motivation and Personality*”, (3 ed.). New York: Harper Collins Publisher.

NEVES, Arminda (2002). *Gestão na Administração Pública*. 1ª ed, Pergaminho Editora, Cascais.

RIBEIRO, Vinício (1990). *Estatuto Disciplinar dos Funcionários Públicos - Direito Substantivo*. Coimbra Editora.

ROCHA, J.A. Oliveira (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Lisboa: INA.

RUAS, Elísio, RUAS, Guida (1997). *Trabalhadores da Função Pública*. Rei dos Livros Editora. Lisboa.

TEIXEIRA, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.

SANTOS, A. Ramos, LOPES, M.C. (1993). *As Empresas e a Dinâmica das Profissões*. INA, Lisboa.

SOUSA, M. (2006). *Gestão de Recursos Humano - Métodos e Práticas*. Editora Líbel, Lisboa.

Trabalhos e Monografias

Anuário Estatístico da DEFESA NACIONAL. MDN, 2002.

GORDO, Braga (2003). *O Pessoal Civil no Exército Português: Contributos para uma definição de funções, necessidades e modalidades de recrutamento*. TILD do CEM 01/03, IESM, Lisboa.

RODRIGUES, Patrícia (1994). *O Pessoal Civil na FAP*. ISCSP, Lisboa.

SÓNIA, Pinto (2000). *O Sistema de Carreiras na Administração Pública*. ISCSP, Lisboa.



Sites consultados

<http://www.ina.pt/>

<http://www.dgap.gov.pt/>

<http://www.dre.pt/>

Legislação

DL n.º 24/84, de 16 de Janeiro

Aprova o Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Central, Regional e Local.

DL n.º 41/84, de 03 de Fevereiro

Simplifica o processo de apresentação e apreciação de diplomas relacionados com estruturas orgânicas e quadros de pessoal e aprova instrumentos de mobilidade nos serviços da Administração Pública.

DL n.º 248/85, de 15 de Julho

Reestrutura as Carreiras da Função Pública.

Portaria n.º 494/88, de 27 de Julho

Regulamenta os Grupos Profissionais, Carreiras, Categorias, Conteúdo funcional, Regimes de admissão, Regimes de estágio, Regimes de provimento, Evolução profissional, bem como as Horas de trabalho semanal, Base de remuneração, Habilitações literárias, Formação, Métodos de selecção, Provas de conhecimento e Experiência profissional exigível decorrentes da aplicação do Estatuto do Pessoal das Administrações dos Portos (EPAP).

DL n.º 184/89, de 02 de Junho

Estabelece princípios gerais de salários e gestão de pessoal da Função Pública.

DL n.º 427/89, de 07 de Dezembro

Define o regime de constituição, modificação e extinção da relação jurídica de emprego na Administração Pública.

DR n.º 25/89, de 17 de Julho

Estabelece o Regime jurídico das Carreiras e Categorias do Pessoal Civil dos Serviços Departamentais das Forças Armadas.

DL n.º 427/89, de 07 de Dezembro

Define o Regime de constituição, modificação e extinção da relação jurídica de emprego na Administração Pública.

DL n.º 264/89, de 18 de Agosto

Define o Regime jurídico aplicável ao *Pessoal Civil* dos Serviços Departamentais das Forças Armadas.



Alterações específicas ao QGPCFA

a) O QGPCFA foi aprovado pela Portaria 227/91, de 21 de Março.

b) Alterado pela Portaria n.º 904/91, de 4 de Setembro.

Motivo - Aplicação do DL n.º 23/91, de 11 de Janeiro (criação da Carreira de pessoal de informática).

c) Alterado pela Portaria n.º 496/92, de 17 de Junho.

Motivo - Aplicação do DL n.º 247/91, de 10 de Julho (criação da Carreira de Biblioteca e Documentação); DL n.º 296/91 de 16 de Agosto (Carreira de Técnico Superior de Serviço Social); DL n.º 24/91, de 27 de Abril (Carreiras com designações específicas dos Serviços Departamentais das Forças Armadas); DL n.º 73/90, de 6 de Março e DL n.º 143/91, de 12 de Março (Carreiras Médicas).

d) Alterado pela Portaria n.º 329/93, de 20 de Março.

Motivo - Correção de lapsos.

e) Alterado pela Portaria n.º 438/93, de 27 de Abril.

Motivo - Acórdão do STA, de 28 de Maio de 1991 (criação da Carreira de Depósito e Identificação de Material).

f) Alterado pela Portaria n.º 293/94, de 17 de Maio.

Motivo - Aplicação do DL n.º 27/94, de 5 de Fevereiro (extinção do Corpo de Tropas Paraquedistas).

g) Alterado pela Portaria n.º 308/94, de 19 de Maio.

Motivo - Aplicação do DL n.º 128/94, de 19 de Maio (extinção da Base Aérea n.º 3).

h) Alterado pela Portaria n.º 1233/95, de 12 de Outubro.

Motivo - Aplicação do DL n.º 51/93, de 26 de Fevereiro (passagem dos funcionários do Exército para a Força Aérea Portuguesa - Campo de Tiro de Alcochete).

i) Alterado pela Portaria n.º 270/97, de 22 de Abril.

Motivo - Aplicação do DL n.º 51/93, de 26 de Fevereiro (passagem dos funcionários da ex-Direcção-Geral da Pecuária para a Força Aérea Portuguesa - Campo de Tiro de Alcochete).

j) Alterado pela Portaria n.º 904/98, de 19 de Outubro.

Motivo - Aplicação do DL n.º 99/95, de 19 de Maio (extinção das infra-estruturas NATO e integração do pessoal na Força Aérea Portuguesa).



Legislação de âmbito geral que provocou alterações automáticas no QGPCFA

- k)** DL n.º 81-A/96, de 21 de Junho (pessoal em situação precária).
- l)** DL n.º 197/97, de 31 de Julho (pessoal em situação precária).
- m)** DL n.º 404-A/98, de 18 de Dezembro (reestruturação de Carreiras).
- n)** DL n.º 412/98, de 30 de Dezembro (Carreira de Enfermagem).
- o)** DL n.º 411/99, de 15 de Outubro (Carreira de Enfermagem).
- p)** DL n.º 412/99, de 15 de Outubro (Carreiras Médicas).
- q)** DL n.º 497/99, de 19 de Novembro (Reclassificação e Reconversão Profissional).
- r)** DL n.º 501/99, de 19 de Novembro (Carreiras de Técnicos Superiores de Saúde).
- s)** DL n.º 518/99, de 10 de Dezembro (Carreiras de Operário Altamente Qualificado).
- t)** DL n.º 564/99, de 21 de Dezembro (Carreiras de Diagnóstico e Terapêutica).
- u)** DL n.º 141/01, de 24 de Abril (dotação global).
- v)** DL n.º 148/02, de 21 de Maio (Carreira de Torneiro).
- w)** DL n.º 149/02, de 21 de Maio (Carreiras de Operário e Chefia de Pessoal Operário).
- x)** DL n.º 154/02, de 28 de Maio (Carreiras de Operário de Central e de Subestação Eléctrica).
- y)** Resolução do Conselho de Ministros n.º 16/2002, de 28 de Janeiro (determina a racionalização e a adaptação dos Quadros de Pessoal às necessidades dos serviços com republicação integral após aprovação).

Fonte: Direcção de Pessoal - Repartição de Pessoal Civil



Anexo A - Balanço Social¹² na Administração Pública

O estudo das relações de uma Empresa / Organização com o ambiente veio exigir a concepção de um instrumento analítico capaz de permitir identificar situações que nas quais é necessário ter em conta a série de efeitos que se sintetizam no “termo de responsabilidade”. Este instrumento é o Balanço Social que deve ser visto numa perspectiva de avaliação periódica e sistemática de todas as actividades de uma Organização.

As aplicações na Organização cobrem duas finalidades:

- O Balanço Social constitui um instrumento de controlo e de tomadas de decisão;
- O Balanço Social pode contribuir para modificar a imagem pública da Organização, do próprio pessoal e do público em geral.

Poder-se-á dizer que o Balanço Social permite avaliar a contribuição da sociedade, o que não pode ser reflectido no balanço financeiro convencional. Este último, é geralmente uma longa lista de despesas, caso prático desta situação é a Função Pública, onde o Balanço Social mostra a evolução qualificativa dos funcionários e agentes à qual o público em geral não tem acesso, possibilitando uma visão mais realista sobre a vida das Organizações Públicas, e as mais-valias que se geram com os dinheiros públicos.

O Balanço Social nas Organizações visa ser não só um meio de informação, como um instrumento de planeamento e gestão. O primeiro ligado ao desenvolvimento de sistemas sofisticados de informação nas áreas económicas, financeiras e sociais, que posteriormente estudados e tratados, farão parte integrante do Balanço Social. O outro, embora a doutrina muitas vezes defende o ponto de vista de que o Balanço Social não tem por missão principal ser um utensílio de gestão, uma vez que os indicadores seleccionados o deverão ser numa óptica de informação, e não numa óptica gestionária, a realidade é que a gestão se constrói a partir de informação, e o conhecimento do que existe em matéria social permite o abordar dos problemas, tentando diminui-los ou corrigir rumos errados, traçar uma política de pessoal melhorada e estabelecer melhores condições de trabalho, higiene e segurança, planos de formação, etc.

O modelo administrativo de maior ênfase na Administração Pública dá relevância à gestão económica e financeira, e como resultado disso, os documentos possuem um enorme leque de informação quantitativa e rigorosa, pouco adequada ao modelo

¹² CARVALHO, Eduardo: “*O Balanço Social da Empresa - Uma Abordagem Sistémica*”, Colecção Economia e Sociedade, Editorial Minerva, PP-60-62.



gestionário que se desejaria possuir. Com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/87, esta temática foi mais além, no sentido de se complementar os instrumentos já existentes na área orçamental, com a elaboração obrigatória de planos e relatórios anuais, principalmente na Gestão dos Recursos Humanos. Assim, o Balanço Social, instrumento unificado e retrospectivo que recolhe todos os dados quantitativos disponíveis relativos à Gestão de Recursos Humanos, permite um melhor conhecimento das realidades sociais na Administração Pública, e deste modo, a comparação entre serviços e, numa perspectiva global, a melhoria das condições de trabalho dos agentes da Administração Pública.

Em 1992¹³, com o DL n.º 155/92, de 28 de Julho tornou-se obrigatória a apresentação do Balanço Social, enquadrado na lei geral, pelos organismos autónomos da Administração Pública. Devido às especificidades do Regime Jurídico do pessoal e da estrutura dos serviços e organismos da Administração Pública, nomeadamente dos que só têm autonomia administrativa, houve que adaptar os comandos da lei do Balanço Social a esta diferente realidade, mantendo-se por razões de desejável uniformidade, e tanto quanto a natureza diversa das Empresas Privadas e dos Serviços Públicos o permitiu, a mesma estrutura geral do Balanço Social.

Saliente-se, o facto, da estrutura do Balanço Social não ser única, nem uniforme, uma vez que ainda se discute na sua doutrina qual deveria ser a melhor estrutura a aplicar numa Empresa/Organização. Porém, é possível distinguir traços gerais em todo o tipo de Balanço Social, tais como: Efectivos, Remunerações, Higiene e Segurança e Formação. Alguns Balanços Sociais conseguem ser um pouco mais extensos, pois inserem também outro tipo de informação, como a Acção Social, as Relações Profissionais e alguns aspectos ligados à ergonomia do trabalho.

Em síntese, não é fácil definir o Balanço Social, uma vez que existem muitas correntes e opiniões diferentes, sobre tal. Contudo, ele contribui para a resolução de problemas, colocando em evidência pontos fortes e pontos fracos da gestão social dos Recursos Humanos e os graus de eficiência dos investimentos sociais. Por outro lado, o Balanço Social pode e deve ser concebido como um instrumento de conhecimento e melhoria das condições efectivas do trabalho, em termos qualificativos e quantitativos (DL 190/96, de 9 de Outubro).

A estrutura escolhida para este trabalho, segue o esquema tipo de Balanço Social, indo além deste em algumas áreas ligadas à especificidade da Força Aérea.

¹³ Fonte: Direcção Geral das Autarquias Locais - Legislação de Pessoal.



Anexo B - Grupos de Pessoal¹⁴ da Administração Pública

Cargos Políticos e Pessoal dos Gabinetes	Categorias inerentes a membros do Governo e pessoal dos gabinetes (DL n.º 262/88, de 23 de Julho)
Magistrados	Categorias referidas no DL n.º 2/90, de 20 de Janeiro
Pessoal Dirigente	Categorias reportadas ao Regime definido pelo DL n.º 323/89, de 26 de Setembro
Pessoal de Chefia	Categorias de chefia de Carreiras do Regime Geral/Especial, não regidas pelo DL n.º 323/89, de 26 de Setembro
Pessoal Técnico Superior	Categorias do Regime Geral/Especial definidas pelo DL n.º 248/85, de 15 de Julho e regulamentadas pelo DL n.º 265/88, de 28 de Julho, para as quais é exigido um nível de habilitação equivalente a licenciatura
Pessoal das Embaixadas	Categorias da Carreira <i>Diplomática</i> definida no DL n.º 79/92, de 6 de Maio e de <i>Pessoal Especializado</i> mencionadas no DR n.º 22/91, de 17 de Abril
Pessoal de Investigação Científica	Categorias da Carreira de <i>Investigação</i> referidas no DL n.º 408/89, de 18 de Novembro e outras Categorias cujo Regime seja idêntico
Pessoal Docente	Categorias das Carreiras de Pessoal Docente Universitário e de Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico referidas no DL n.º 408/89 e do Pessoal Docente da Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário mencionadas no DL n.º 409/89 ambos de 18 de Novembro, e outras Categorias cujo Regime seja idêntico
Pessoal dos Corpos Especiais de Saúde	Categorias das Carreiras <i>Médica</i> (DL n.º 73/90, de 6 de Março), de <i>Técnico Superior de Saúde</i> (DL n.º 414/91, de 22 de Outubro), de <i>Enfermagem</i> (DL n.º 437/91, de 8 de Novembro) e de <i>Técnico Diagnóstico e Terapêutica</i> (DL n.º 203/90, de 20 de Junho), e outras Categorias cujo Regime seja idêntico
Pessoal de Justiça	Categorias das Carreiras de <i>Oficial de Justiça</i> (DL n.º 270/90, de 3 de Setembro), de <i>Conservador/Notário</i> (DL n.º 92/90, de 17 de Março) e de <i>Oficiais de Registos e Notariado</i> (DL n.º 131/91, de 2 de Abril)
Pessoal de Investigação Criminal	Categorias do Corpo Especial da Polícia Judiciária referidas pelo DL n.º 295-A/90, de 21 de Setembro
Pessoal Informático	Categorias regulamentadas pelo DL n.º 23/91, de 11 de Janeiro
	Categorias do Regime Geral/Especial definidas pelo

¹⁴ Os *Grupos de Pessoal* são agrupamentos de Categorias, inseridas em Carreiras isoladas.



Pessoal Técnico	DL n.º 248/85, de 15 de Julho e regulamentadas pelo DL n.º 265/88, de 28 de Julho, para as quais é exigido um nível de habilitação equivalente a Bacharelato ou Curso Superior
Pessoal Técnico-Profissional	Categorias do Regime Geral/Especial definidas e regulamentadas pelo DL n.º 248/85, de 15 de Julho, para as quais é exigido como habilitação o 9.º ano e formação profissional complementar (de 3 anos para o nível 4 e de 18 meses para o nível 3)
Pessoal Administrativo	Categorias do Regime Geral/Especial definidas e regulamentadas pelo DL n.º 248/85, de 15 de Julho, para as quais é exigido como habilitação o 11.º ano
Pessoal Auxiliar	Categorias do Regime Geral/Especial definidas e regulamentadas pelo DL n.º 248/85, de 15 de Julho, para as quais é exigido como habilitação a escolaridade obrigatória
Pessoal Operário	Categorias do Regime Geral/Especial definidas e regulamentadas pelo DL n.º 248/85, de 15/7, para as quais é exigido como habilitação a escolaridade obrigatória e habilitação profissional
Pessoal Religioso	Categorias de Pessoal Religioso no âmbito do Ministério da Saúde (DL n.º 58/80, de 10 de Outubro) e do Ministério da Justiça
Pessoal dos Portos	Categorias específicas dos trabalhadores das Administrações Portuárias e das Juntas Autónomas dos Portos referidas na Portaria n.º 1278/95, de 27 de Outubro
Forças Armadas	Postos das Carreiras dos militares dos três ramos das Forças Armadas referidos no DL n.º 57/90, de 14 de Fevereiro
Pessoal de Segurança	Categorias dos Corpos Especiais GNR (DL n.º 59/90, de 14 de Fevereiro), PSP (DL n.º 58/90, de 14 de Fevereiro), SEF (DL n.º 160/92, de 1 de Agosto) e SIS (DL n.º 370/91, de 7 de Outubro)
Bombeiros	Categorias das Carreiras de <i>Bombeiro Sapador</i> (DL n.º 373/93, de 4 de Novembro) e de <i>Bombeiro Municipal</i> (DL n.º 374/93, de 4 de Novembro)



Anexo C - Taxa de Ocupação do Quadro Geral do Pessoal Civil da Força Aérea

Quadro n.º 1 - Taxa de Ocupação do QGPCFA

Grupos profissionais	Lugares	Ocupados	Supranu- merários permanentes	Vagos	Preenchimento
Técnico superior	30	17	0	13	56,67%
Técnico	6	2	0	4	33,33%
Técnico profissional	122	43	1	79	35,25%
Administrativo	372	230	4	142	61,83%
Auxiliar	1187	609	2	578	51,31%
Operário	744	314	8	430	42,20%
Docente	22	2	0	20	9,09%
Saúde	130	84	0	46	64,62%
TOTAL	2613	1301	15	1312	49,79%

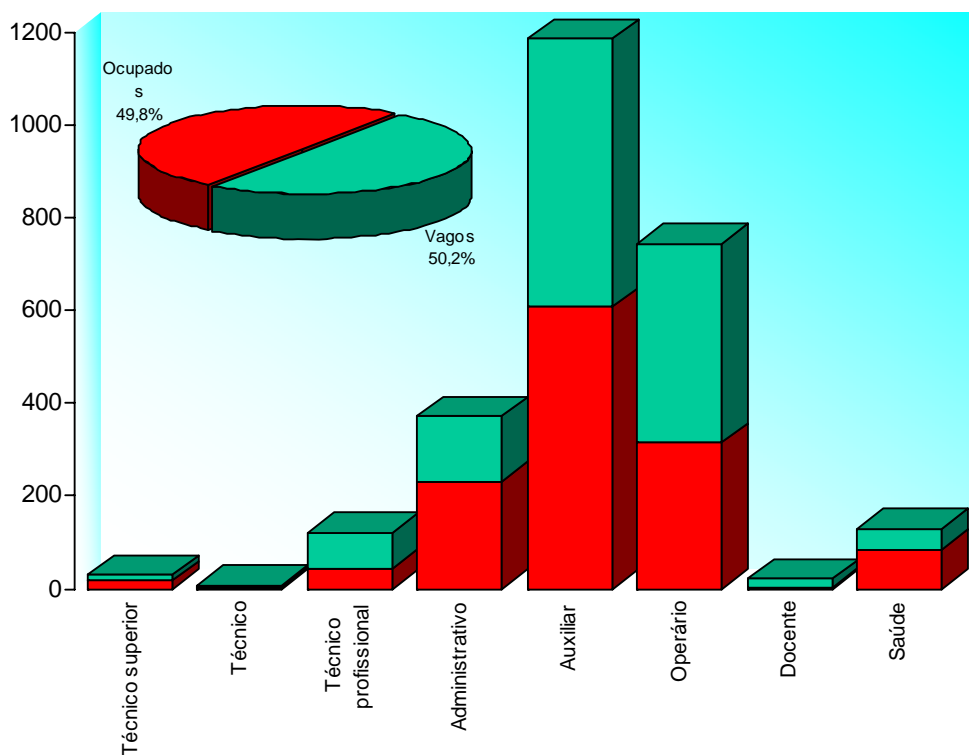


Gráfico n.º 1 - Taxa de Ocupação do QGPCFA

Fonte: Direcção de Pessoal, Repartição de Pessoal Civil - Balanço Social 2005, conforme DL 190/96, de 9 Outubro



Anexo D - Recursos Humanos do Quadro Geral do Pessoal Civil da Força Aérea

Quadro n.º 1 - Recursos Humanos do QGPCFA

Recursos humanos		Técnico superior	Técnico	Técnico profissional	Administrativo	Auxiliar	Operário	Docente	Saúde	Total
Total de efectivos	M	21	6	28	31	203	302	4	48	643
	F	9	1	17	203	408	20	25	80	763
	T	30	7	45	234	611	322	29	128	1406
Nomeação	M	14	2	27	31	203	302	0	20	599
	F	3	0	17	203	408	20	2	64	717
	T	17	2	44	234	611	322	2	84	1316
Contrato administrativo de provimento	M	0	0	0	0	0	0	3	0	3
	F	0	0	0	0	0	0	4	0	4
	T	0	0	0	0	0	0	7	0	7
Contrato de trabalho a termo certo	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	T	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestação de serviços	M	7	4	1	0	0	0	0	28	40
	F	6	1	0	0	0	0	0	16	23
	T	13	5	1	0	0	0	0	44	63
Requisição ou destacamento	M	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	F	0	0	0	0	0	0	18	0	18
	T	0	0	0	0	0	0	19	0	19
Outros	M	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	T	0	0	0	0	0	0	1	0	1

Fonte: Direcção de Pessoal, Repartição de Pessoal Civil - Balanço Social 2005, conforme DL 190/96, de 9 Outubro



Anexo E - Dados da caracterização do Grupo de Pessoal Administrativo da Força Aérea

Quadro n.º 1 - Estrutura etária de 2005

Anos	Homens		Mulheres		Total	
Até 30	1	0,43%	2	0,85%	3	1,28%
31-44	13	5,56%	52	22,22%	65	27,78%
45-50	7	2,99%	39	16,67%	46	19,66%
51 e mais	10	4,27%	110	47,01%	120	51,28%
TOTAL	31	13,25%	203	86,75%	234	100,00%

Quadro n.º 2 - Estrutura de tempo de serviço de 2005

Anos	Homens		Mulheres		Total	
Até 20	11	4,70%	60	25,64%	71	30,34%
21 e mais	20	8,55%	143	61,11%	163	69,66%
TOTAL	31	13,25%	203	86,75%	234	100,00%

Quadro n.º 3 - Estrutura habilitacional de 2005

Anos	Homens		Mulheres		Total	
Desconhecidas	2	0,85%	5	2,14%	7	2,99%
Menos de 4 anos de escolaridade	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
4 anos de escolaridade	5	2,14%	14	5,98%	19	8,12%
6 anos de escolaridade	4	1,71%	52	22,22%	56	23,93%
9 anos de escolaridade	12	5,13%	69	29,49%	81	34,62%
11.º e 12.º anos de escolaridade	8	3,42%	54	23,08%	62	26,50%
Bacharelato ou curso médio	0	0,00%	4	1,71%	4	1,71%
Licenciatura	0	0,00%	5	2,14%	5	2,14%
Mestrado	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	31	13,25%	203	86,75%	234	100,00%



Quadro n.º 4 - Número de saídas em 2005

Saídas (durante o ano)		Pessoal
Do Quadro	M	1
	F	12
	T	13
Fora do Quadro	M	0
	F	0
	T	0
Total		13

Quadro n.º 5 - Motivo das saídas dos funcionários em 2005

Motivo das saídas dos funcionários	Pessoal
Falecimento	0
Exoneração	0
Aposentação	11
Limite de idade	0
Aposentação compulsiva	0
Demissão	0
Mútuo acordo	0
Outros	2
Total	13

Quadro n.º 6 - Admissões e regressos em 2005

Admissões e Regressos (durante o ano)		Pessoal
Nomeação	M	0
	F	3
	T	3
Contrato administrativo de provimento	M	0
	F	0
	T	0
Contrato de trabalho a termo certo	M	0
	F	0
	T	0
Prestação de serviços	M	0
	F	0
	T	0
Requisição ou destacamento	M	0
	F	0
	T	0
Outros	M	0
	F	0
	T	0
Total		3

Fonte: Direcção de Pessoal, Repartição de Pessoal Civil - Balanço Social 2005, conforme DL 190/96, de 9 Outubro



Quadro n.º 7 - Promoções, progressões, reconversões e reclassificações em 2005

Promoções, progressões, reconversões e reclassificações (durante o ano)		Pessoal
Promoções	M	0
	F	0
	T	0
Promoções por mérito excepcional	M	0
	F	0
	T	0
Progressões	M	10
	F	57
	T	67
Reconversões e reclassificações	M	0
	F	0
	T	0

Quadro n.º 8 - Modalidades de horário em 2005

Modalidades de horário	Pessoal
Horário rígido	232
Horários flexíveis	0
Horários desfasados	0
Jornada contínua	0
Trabalho por turnos	2
Trabalhador-estudante	0
Assistência a descendentes	0
Tempo parcial	0
Isenção de horário	0

Quadro n.º 9 - Formação Profissional (níveis de qualificação) em 2005

Níveis de qualificação	Pessoal
Número de participantes	78
- Em acções internas	78
- Em acções externas	0
Número de horas	570
- Em acções internas	570
- Em acções externas	0



Quadro n.º 10 - Ausências ao trabalho em 2005

Ausências ao trabalho		Pessoal	
Casamento	M	0	0%
	F	0	0%
	T	0	0%
Maternidade e paternidade	M	0	0%
	F	150	4%
	T	150	4%
Nascimento	M	0	0%
	F	0	0%
	T	0	0%
Falecimento de familiar	M	2	0%
	F	65	2%
	T	67	2%
Doença	M	160	4%
	F	2748	74%
	T	2908	78%
Doença prolongada	M	0	0%
	F	107	3%
	T	107	3%
Assistência a familiares	M	14	0%
	F	255	7%
	T	269	7%
Trabalhador-estudante	M	9	0%
	F	119	3%
	T	128	3%
Por conta do período de férias	M	0	0%
	F	2	0%
	T	2	0%
Por perda de vencimento	M	0	0%
	F	1	0%
	T	1	0%
Cumprimento de pena disciplinar	M	0	0%
	F	0	0%
	T	0	0%
Injustificadas	M	0	0%
	F	1	0%
	T	1	0%
Outras	M	0	0%
	F	98	3%
	T	98	3%
Total	M	185	5%
	F	3546	95%
	T	3731	100%

Fonte: Direcção de Pessoal, Repartição de Pessoal Civil – Balanço Social 2005, conforme DL 190/96, de 9 Outubro



Anexo F - Taxa de Absentismo do Quadro Geral do Pessoal Civil da Força Aérea

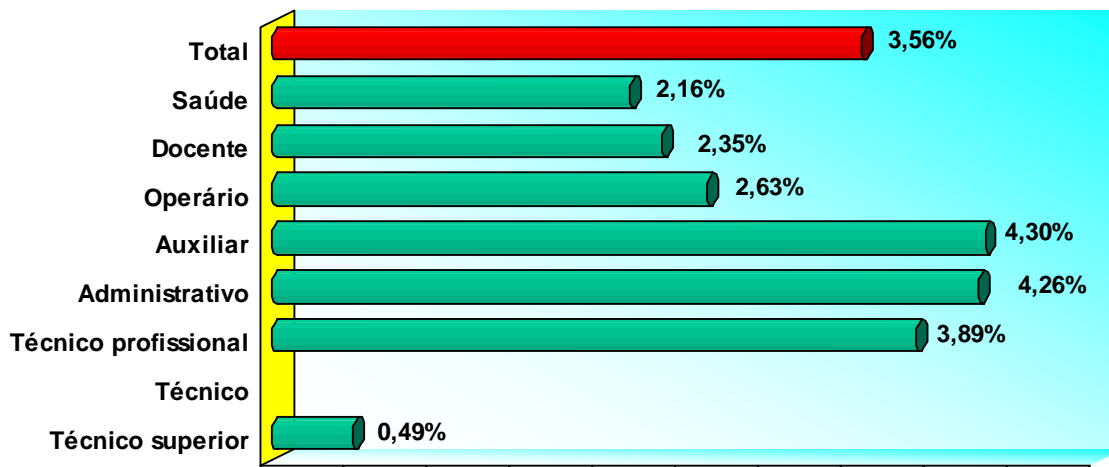


Gráfico n.º 1 – Taxa de Absentismo por Grupos Profissionais



Gráfico n.º 2 – Taxa de Absentismo entre 2001 e 2005

Fonte: Direcção de Pessoal, Repartição de Pessoal Civil – Balanço Social 2005, conforme DL 190/96, de 9 Outubro



Anexo G - Guião das perguntas efectuadas nas entrevistas

1. Sexo: F/M
2. Qual a sua idade?
3. Qual a sua Categoria?
4. Qual a duração do vínculo à Função Pública?
5. Qual o tempo de permanência no Quadro Geral de Pessoal Civil da Força Aérea (QGPCFA)?
6. Qual o mecanismo desse ingresso?
7. Quais as razões que a (o) levaram à integração no QGPCFA?
8. Quais as tarefas que desempenha na sua actual Categoria? Considera essas tarefas adequadas à sua função?
9. Como sente que a Força Aérea a (o) tem acolhido e integrado desde o seu ingresso no Quadro Geral de Pessoal Civil?
10. A função/cargo que ocupa está adequada(o) ao seu vencimento? Porquê?
11. Como encara o Funcionário Público no seio da Organização Militar?
12. Sente-se satisfeita(o) com as condições de trabalho? Porquê?
13. Como Profissional Administrativo, sente-se realizada(o)? Porquê?
14. O seu desempenho no serviço é reconhecido pela chefia? Porquê?
15. Como considera as condições físicas e ambientais no local de trabalho?
16. Em que medida as políticas internas, emanadas através de regulamentos e normas, têm influenciado o cumprimento da sua actividade?
17. Qual a sua opinião sobre a relação entre os civis e os militares na Organização? E no local de trabalho?
18. Alguma vez foi distinguida(o) pela chefia, pelo seu desempenho? Em que medida essas distinções podem ter contribuído para uma melhor prestação do seu serviço?
19. Relativamente aos benefícios sociais auferidos do Regime Jurídico da Função Pública, conjugados com os da Organização Militar, têm contribuído para o seu bem-estar?
20. Como encara a impossibilidade de ascensão à Categoria de Chefe de Secção na Força Aérea? Porquê?